



**Universidad Nacional Mayor de San Marcos**

**Universidad del Perú. Decana de América**

Dirección General de Estudios de Posgrado

Facultad de Ciencias Administrativas

Unidad de Posgrado

**Dirección estratégica y desarrollo empresarial en el  
sector importador comercial de materias primas en el  
Ecuador**

**TESIS**

Para optar el Grado Académico de Doctor en Ciencias  
Administrativas

**AUTOR**

Rafael Alberto ITURRALDE SOLÓRZANO

**ASESOR**

Augusto HIDALGO SÁNCHEZ

Lima, Perú

2017



Reconocimiento - No Comercial - Compartir Igual - Sin restricciones adicionales

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

Usted puede distribuir, remezclar, retocar, y crear a partir del documento original de modo no comercial, siempre y cuando se dé crédito al autor del documento y se licencien las nuevas creaciones bajo las mismas condiciones. No se permite aplicar términos legales o medidas tecnológicas que restrinjan legalmente a otros a hacer cualquier cosa que permita esta licencia.

## Referencia bibliográfica

---

Iturralde, R. (2017). *Dirección estratégica y desarrollo empresarial en el sector importador comercial de materias primas en el Ecuador*. [Tesis de doctorado, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Ciencias Administrativas, Unidad de Posgrado]. Repositorio institucional Cybertesis UNMSM.

---



**ACTA DE SUSTENTACIÓN N° 0018-UPG-FCA-2017 PARA  
OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE DOCTOR EN CIENCIAS**



**ADMINISTRATIVAS**

Revisado

16(12)  
448  
11

En la Ciudad Universitaria, a los cuatro días del mes de julio del año dos mil diecisiete, siendo las diez horas, en el aula 402 de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos; ante el Jurado Examinador, **Presidido** por el **DR. EMILIO JAVIER ROJAS VILLANUEVA**, e integrado por los miembros: **DR. AUGUSTO HIDALGO SÁNCHEZ (Asesor)**, **DR. LUIS FERNANDO VALERIANO ORTIZ (Miembro)**, **DR. MANUEL JORGE ESPINOZA ALTAMIRANO (Miembro)** y **DR. MANUEL ANTONIO PALOMINO KÚNUPAZ (Miembro)**; el postulante al Grado Académico de Doctor en Ciencias Administrativas, don **RAFAEL ALBERTO ITURRALDE SOLÓRZANO**, procedió a hacer la exposición y defensa pública de su Tesis titulada: **"DIRECCIÓN ESTRATÉGICA Y DESARROLLO EMPRESARIAL EN EL SECTOR IMPORTADOR COMERCIAL DE MATERIAS PRIMAS EN EL ECUADOR"**, con el propósito de optar el Grado Académico de Doctor en Ciencias Administrativas.

Concluida la exposición y absueltas las preguntas, de acuerdo con lo establecido en el **Artículo 61°** del Reglamento para el Otorgamiento del Grado de Doctor en Ciencias Administrativas, los miembros del Jurado Examinador, procedieron a asignar la calificación siguiente:

Muy BUENO (17)

Acto seguido, el Presidente del Jurado recomienda a la Facultad de Ciencias Administrativas Otorgar el Grado Académico de Doctor en Ciencias Administrativas, a don **RAFAEL ALBERTO ITURRALDE SOLÓRZANO**. Se extiende la presente Acta en cinco originales y siendo las 11:19 horas se da por concluido el Acto Académico de sustentación, firmando sus miembros en señal de conformidad.

**DR. EMILIO JAVIER ROJAS VILLANUEVA**  
**PRESIDENTE**

**DR. AUGUSTO HIDALGO SÁNCHEZ**  
**ASESOR**

**DR. MANUEL JORGE ESPINOZA ALTAMIRANO**  
**MIEMBRO**

**DR. LUIS FERNANDO VALERIANO ORTIZ**  
**MIEMBRO**

**DR. MANUEL ANTONIO PALOMINO KÚNUPAZ**  
**MIEMBRO**

## **AGRADECIMIENTO**

A mis maestros de la Universidad Nacional San Marcos de Lima, por sus guías y oportunas observaciones y muy especialmente agradecido con mi tutor, Doctor Augusto Hidalgo Sánchez, quien confió en mí, compartió mi visión desde el inicio y supo cómo guiar adecuadamente los pasos de este trabajo con su amplia sabiduría en el tema

A la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil representada en todas y cada una de sus altas autoridades y directivos, eternamente agradecido con Ustedes por creer en mí, por recibirme y por el voto de confianza que siempre me dieron.

A mis compañeros de trabajo de la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil y a mis compañeros del Doctorado de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, a todos, porque juntos llegamos a conformar grupos fuertes a través de los cuales la generación y construcción de conocimiento pasa a ser una gestión que, lejos de ser complicada, resulta por demás divertida.

Agradecido con Dios por permitirme lograr este, unos de los principales proyectos de mi vida.

Un especial agradecimiento a mi esposa Carola y a mis hijos Caro y Rafa, a mi hermana Angélica y mi sobrino Alfonso, cuya ayuda silenciosa fue fundamental en momentos claves de estos tiempos. A mis queridos suegros Hoover y Cecilia, sin su apoyo extraordinario nada de esto hubiera sido posible.

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo a mi esposa Carola, ya que sin su apoyo incondicional no hubiera sido posible iniciar, desarrollar y mucho menos concluir este proyecto.

También a mis hijos, Caro y Rafa, amiguitos que me fueron dados en esta etapa de mi vida. Cuánta razón tenía mi padre al decir que los mejores amigos estaban en la familia.

## ÍNDICE

AGRADECIMIENTO .....	I
DEDICATORIA .....	II
ÍNDICE.....	III
CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN .....	1
1.1. Situación Problemática.....	4
Antecedentes.....	4
Evolución del crecimiento empresarial del sector importador en el Ecuador.....	5
Diagnóstico de la situación actual.....	6
Evolución del sector comercial en el Ecuador .....	9
Sector importador y comercializador de materias primas para el sector de alimentos en el Ecuador. Generalidades. ....	20
Ina-r: principales sectores de la actividad económica registrada may. 2013 - may. 2014.....	20
Evolución del número de las empresas importadoras y comercializadores de materias primas por tamaño .....	23
La competitividad en el Ecuador.....	25
1.2. Formulación del problema.....	31
Sistematización del problema .....	31
1.3. Justificación Teórica.....	32
1.4. Justificación Práctica.....	32
1.5. Objetivos de la investigación .....	35
Objetivo General.....	35
Objetivos específicos.....	35

1.6. Ideas a defender en la investigación .....	36
Idea principal a defender .....	36
Ideas específicas .....	36
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO .....	37
2.1. Marco Filosófico o epistemológico de la investigación .....	37
2.2. Desarrollo del marco teórico.....	42
2.3. Antecedentes de investigación.....	43
Título: El proceso de formación de la estrategia y los tipos de trabajo desde una perspectiva microorganizativa.....	43
Título: Modelos de Gestión aplicados a la Sostenibilidad Empresarial.	45
Título: El impacto sobre los trabajadores de una Gestión de Recursos Humanos Socialmente Responsable. Un análisis para Catalunya. ....	46
Título: Relación entre el enfoque de gestión de la calidad y el desempeño organizativo. Una aproximación desde la perspectiva basada en los recursos.....	47
Título: La formación empresarial en las pequeñas y medianas empresas (pyme): Diagnóstico estructural y prospección de estrategias.....	47
Título: Empresa innovadora, conocimiento y distrito industrial. ....	49
Título: Gestión de Recursos Humanos y retención del capital humano estratégico: Análisis de su impacto en los resultados de empresas españolas. ....	50
Título: Desarrollo de un modelo de gestión del conocimiento en la cadena de suministro de la industria agroalimentaria.....	52
Título: El impacto de las prácticas de recursos humanos en el desarrollo de capacidades estratégicas: Una aplicación empírica en el sector hotelero.....	53
Título: Las tendencias de la información como fuente de ventajas competitivas. Una aproximación empírica. ....	54
Título: Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Revisión teórica y aplicación empírica. ....	56



Título: Evaluación de impacto en la capacitación de recursos humanos .....	58
Título: Aplicación de un modelo de dirección estratégica en épocas de crisis, estudio de caso: Agroexportadora de Perú. ....	59
Título de la tesis: El valor del cliente como herramienta estratégica de gestión en un mercado industrial. ....	60
Título: La gestión del capital intelectual en las entidades financieras. Caracterización del capital humano en las cooperativas de crédito. ....	62
Título: La implantación de modelos avanzados e integrados de Dirección Estratégica en la gestión pública española: Un estudio empírico. ....	63
Artículos y papers .....	76
2.4. Bases Teóricas.....	114
Otros enfoques. ....	182
La Ciencia de la Administración.- Adam Smith. ....	186
Ventas de servicios.....	187
Negociación aplicada a las ventas.....	188
Otros aportes de Peter Drucker .....	189
2.4. Marco Conceptual .....	190
CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA .....	193
Metodología utilizada .....	201
Determinación estadística de la población y del tamaño de la muestra .	208
Criterios para el establecimiento de la población.....	209
Revisión documental .....	217
Análisis prospectivo Delphi.....	218
Elementos evaluados en el método Delphi .....	221
Escenarios de análisis de la investigación .....	223
Tipo y Diseño de Investigación.....	224
Tipo de investigación .....	224

Diseño de investigación .....	224
Unidad de Análisis.....	226
Técnicas de recolección de datos. ....	226
Evaluación de expertos que conforman el panel Delphi.....	227
CAPÍTULO 4: RESULTADOS y DISCUSIÓN .....	230
4.1. Análisis, interpretación y discusión de resultados .....	230
4.2. Pruebas de hipótesis .....	253
Prueba de hipótesis: prueba de una sola muestra.....	253
Nivel de significancia. ....	256
Errores de tipo I y tipo II.....	257
Decisión de qué tipo de distribución usar en la prueba de hipótesis ..	258
Determinación de los grados de libertad .....	258
Pruebas de hipótesis de medias cuando no se conoce la desviación estándar de la población.....	259
Medición de la potencia de la prueba de hipótesis .....	271
Para la planeación estratégica.....	272
Para la Gestión del Talento Humano:.....	274
Para la Gestión Comercial .....	275
Para la Evaluación y el Control.....	276
Para la Gestión Operativa.....	278
Para la Gestión del Conocimiento .....	279
Determinación de los grados de libertad .....	282
4.3. Presentación de resultados .....	285
Pregunta 1 .....	286
Pregunta 2 .....	287
Pregunta 3 .....	288
Pregunta 4 .....	289

Pregunta 5 .....	290
Pregunta 6 .....	291
Pregunta 7 .....	292
Pregunta 5 parte B.....	293
Pregunta 5 parte C .....	297
Resultados de la validación por expertos usando el método Delphi .....	304
Prioridad de implementación de las políticas.....	304
Calificación de los elementos del modelo teórico por parte de los panelistas.....	306
Prioridad en orden de implementación de los elementos del modelo	308
CAPÍTULO 5: IMPACTOS .....	311
5.1. Propuesta para la solución del problema .....	311
Modelo de Dirección Estratégica para el caso ecuatoriano descrito en el presente trabajo de investigación .....	311
Descripción del Modelo Preliminar de Dirección Estratégica.....	318
Elementos que conforman el Modelo de Dirección Estratégica Preliminar:.....	320
Modelo Preliminar de Dirección Estratégica por Dimensión .....	336
Elementos y Modelo Prospectivo de Dirección Estratégica.....	338
Análisis de los resultados de la validación del modelo siguiendo el método Delphi.....	340
Relación entre la calificación promedio sobre diez otorgada por el panel de expertos a cada elemento del modelo y la prioridad de implementación.....	343
Relación entre la calificación y la prioridad de implementación de los elementos del modelo prospectivo de dirección estratégica.....	344
Otras prácticas de dirección recomendadas por los expertos que integraron el panel Delphi .....	345

Propuesta de cadena de valor para el sector de empresas importadoras y comercializadoras de materias primas en el Ecuador.....	348
Modelo de negocio .....	349
Modelo alternativo de negocio.....	354
Modelo de negocios alternativo de importación y comercialización específico para empresas industriales.....	360
Entrevistas a empresarios expertos con amplia experiencia en el mercado local e internacional referente a los resultados finales y modelos propuestos .....	363
Análisis de las entrevistas a empresarios expertos .....	372
5.2. Costos de implementación de la propuesta.....	374
5.3. Beneficios que aporta la propuesta .....	374
CONCLUSIONES .....	381
Constatación de las hipótesis de partida .....	387
RECOMENDACIONES.....	390
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	395
ANEXOS.....	412

## ÍNDICE DE CUADROS

<i>Cuadro 1.</i> Ejemplos de materias incluidas en la lista inicial de salvaguardas.	8
<i>Cuadro 2.</i> Análisis de la evolución del número de empresas por actividad económica: Todos los sectores.....	10
<i>Cuadro 3.</i> Análisis de la evolución del número de empresas por actividad económica G.- Comercio al por mayor y al por menor.....	12
<i>Cuadro 4.</i> Análisis de la evolución del número de empresas por actividad económica G46.- comercio al por mayor, excepto el de vehículos automotores y motocicletas. ....	13
<i>Cuadro 5.</i> Número de establecimientos según encuesta anual INEC.....	22
<i>Cuadro 6.</i> Evolución de las importaciones CIF según país miembro .....	24
<i>Cuadro 7.</i> Indicadores de impacto Ecuador .....	90
<i>Cuadro 8.</i> Fases metodológicas.....	205
<i>Cuadro 9.</i> Partidas arancelarias de las importaciones totales al país. ....	209
<i>Cuadro 10.</i> Subpartidas analizadas por importador .....	211
<i>Cuadro 11.</i> Lista preliminar de importadores que conforman la población de estudio. ....	212
<i>Cuadro 12.</i> Valores “k” más utilizados y sus niveles de confianza. ....	215
<i>Cuadro 13.</i> Datos y determinación del tamaño de la muestra.....	216
<i>Cuadro 14.</i> Criterios de autoevaluación de panelistas Delphi. ....	229
<i>Cuadro 15.</i> Tabla de datos básicos para realizar las pruebas de potencia de hipótesis y construir las curvas respectivas por cada dimensión estudiada. ....	272
<i>Cuadro 16.</i> Tabla de datos para construir la curva de potencia de la hipótesis relativa a la Planeación Estratégica .....	272
<i>Cuadro 17.</i> Tabla de datos para construir la curva de potencia de la hipótesis relativa a la Gestión del Talento Humano .....	274
<i>Cuadro 18.</i> Tabla de datos para construir la curva de potencia de la hipótesis relativa a la Gestión Comercial .....	275
<i>Cuadro 19.</i> Tabla de datos para construir la curva de potencia de la hipótesis relativa a la Evaluación y el Control. ....	276

<i>Cuadro 20.</i> Tabla de datos para construir la curva de potencia de la hipótesis relativa a la Gestión Operativa.....	278
<i>Cuadro 21.</i> Tabla de datos para construir la curva de potencia de la hipótesis relativa a la Gestión del Conocimiento.....	279
<i>Cuadro 22.</i> Tabla de datos <b>X2</b> . ....	281
<i>Cuadro 23.</i> Definición de desarrollo empresarial.....	286
<i>Cuadro 24.</i> Factores del entorno que afectan el desarrollo empresarial. ....	287
<i>Cuadro 25.</i> Identificación del desarrollo de la empresa.....	288
<i>Cuadro 26.</i> Percepción de prácticas de dirección estratégica respecto a los factores del entorno .....	289
<i>Cuadro 27.</i> Elementos faltantes en las prácticas actuales de dirección estratégica .....	290
<i>Cuadro 28.</i> Percepción respecto a los efectos de no incluir elementos en las prácticas actuales de dirección estratégica .....	291
<i>Cuadro 29.</i> Elementos adicionales que deberían considerados en un modelo de dirección estratégica .....	292
<i>Cuadro 30.</i> Dimensiones del modelo calificados en las entrevistas .....	293
<i>Cuadro 31.</i> Elementos teóricos del modelo por cada dimensión calificados en las entrevistas .....	294
<i>Cuadro 32.</i> Elementos teóricos del modelo jerarquizados por la calificación recibida .....	295
<i>Cuadro 33.</i> Porcentaje de uso de las dimensiones de la dirección estratégica por parte de las empresas .....	297
<i>Cuadro 34.</i> Porcentaje de uso de los elementos de la dimensión "Planeación estratégica" que incluye actualmente en sus prácticas de Dirección Estratégica.....	298
<i>Cuadro 35.</i> Porcentaje de uso de los elementos de la dimensión "Gestión Comercial" que incluye actualmente en sus prácticas de Dirección Estratégica.....	299
<i>Cuadro 36.</i> Porcentaje de uso de los elementos de la dimensión "Evaluación y Control" que incluye actualmente en sus prácticas de Dirección Estratégica .....	300

<i>Cuadro 37.</i> Porcentaje de uso de los elementos de la dimensión "Gestión del Talento Humano" que incluye actualmente en sus prácticas de Dirección Estratégica.....	301
<i>Cuadro 38.</i> Porcentaje de uso de los elementos de la dimensión "Gestión Operativa" que incluye actualmente en sus prácticas de Dirección Estratégica.....	302
<i>Cuadro 39.</i> Porcentaje de uso de los elementos de la dimensión "Gestión del Conocimiento" que incluye actualmente en sus prácticas de Dirección Estratégica.....	303
<i>Cuadro 40.</i> Prioridad de implementación de las políticas que guían el modelo prospectivo de dirección estratégica.....	304
<i>Cuadro 41.</i> Calificación de los elementos del modelo teórico por parte de los panelistas.....	306
<i>Cuadro 42.</i> Prioridad en orden de implementación de los elementos del modelo por parte de los panelistas .....	309
<i>Cuadro 43.</i> Modelo de Dirección Estratégica Preliminar .....	312
<i>Cuadro 44.</i> Relación entre la calificación y la prioridad de implementación.	343

## ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1.</i> Análisis de la evolución del número de empresas en el Ecuador por actividad económica. Actividad G: Comercio al por mayor, excepto el de vehículos automotores. Superintendencia de Compañías. ( <a href="http://appscvs.supercias.gob.ec/portallInformacion/sector_societario.zul">http://appscvs.supercias.gob.ec/portallInformacion/sector_societario.zul</a> ). .	13
<i>Figura 2.</i> Análisis de la evolución del número de empresas por actividad económica G46.- comercio al por mayor, excepto el de vehículos automotores y motocicletas. Fuente: Superintendencia de Compañías. ( <a href="http://appscvs.supercias.gob.ec/portallInformacion/sector_societario.zul">http://appscvs.supercias.gob.ec/portallInformacion/sector_societario.zul</a> ). .	15
<i>Figura 3.</i> Principales sectores de la actividad económica registrada may. 2013 - may. 2014. Fuente <a href="http://www.inec.gob.ec">www.inec.gob.ec</a> .....	21
<i>Figura 4.</i> El área comprendida entre el eje 100 y la delimitación de la curva señala el nivel de actividad registrada nacional. ....	22
<i>Figura 5.</i> Número de establecimientos. Encuesta anual de manufactura y minería, Comercio Interno, Hoteles, restaurantes y servicios. INEC .....	23
<i>Figura 6.</i> Componentes del vector de crecimiento. Adaptado de Ansoff, 1976, La estrategia de la Empresa. ....	65
<i>Figura 7.</i> Relaciones entre eficacia y eficiencia. Administración de Recursos Humanos. Idalberto Chiavenato. 2011.....	122
<i>Figura 8.</i> Ejemplo de relaciones entre eficacia y eficiencia. Elaborado por el autor.....	123
<i>Figura 9.</i> El proceso de ventas. Johnston, M. W., & Marshall, G. W. (2009). Administración de Ventas .....	145
<i>Figura 10.</i> Amplitud de la oferta de servicios. Lovelock & Wirtz (2009, p. 186). Marketing de Servicios.....	188
<i>Figura 11.</i> Ejemplo de calificación de panelistas Delphi. Método Delphi. ...	228
<i>Figura 12.</i> Gráfica de prueba de hipótesis. Distribución “t”. Prueba de cola izquierda o inferior. Planeación estratégica. Encuestas.....	261
<i>Figura 13.</i> Gráfica de prueba de hipótesis. Distribución “t”. Prueba de cola izquierda o inferior. Gestión del talento humano. Encuestas. ....	263
<i>Figura 14.</i> Gráfica de prueba de hipótesis. Distribución “t”. Prueba de cola izquierda o inferior. Gestión Comercial. Encuestas. ....	265



<i>Figura 15.</i> Gráfica de prueba de hipótesis. Distribución “t”. Prueba de cola izquierda o inferior. Evaluación y Control. Encuestas. ....	267
<i>Figura 16.</i> Gráfica de prueba de hipótesis. Distribución “t”. Prueba de cola izquierda o inferior. Gestión Operativa. Encuestas. ....	268
<i>Figura 17.</i> Gráfica de prueba de hipótesis. Distribución “t”. Prueba de cola izquierda o inferior. Gestión del Conocimiento. Encuestas. ....	270
<i>Figura 18.</i> Figura de curva de potencia de la hipótesis relativa a la Planeación Estratégica. Elaborado a partir del cuadro 16. ....	273
<i>Figura 19.</i> Figura de curva de potencia de la hipótesis relativa a la Gestión del Talento Humano. Elaborado a partir del cuadro 17. ....	274
<i>Figura 20.</i> Figura de curva de potencia de la hipótesis relativa a la Gestión Comercial. Elaborado a partir del cuadro 18. ....	276
<i>Figura 21.</i> Figura de curva de potencia de la hipótesis relativa a la Evaluación y el Control. Elaborado a partir del cuadro 19. ....	277
<i>Figura 22.</i> Figura de curva de potencia de la hipótesis relativa a la Gestión Operativa. Elaborado a partir del cuadro 20. ....	278
<i>Figura 23.</i> Figura de curva de potencia de la hipótesis relativa a la Gestión del Conocimiento. Elaborado a partir del cuadro 21. ....	280
<i>Figura 24.</i> Definición de desarrollo empresarial. Elaborado a partir del cuadro 23. ....	286
<i>Figura 25.</i> Factores del entorno que afectan el desarrollo empresarial. Elaborado a partir del cuadro 24. ....	287
<i>Figura 26.</i> Identificación del desarrollo de la empresa. Elaborado a partir del cuadro 25. ....	288
<i>Figura 27.</i> Percepción de prácticas de dirección estratégica respecto a los factores del entorno. Elaborado a partir del cuadro 26. ....	289
<i>Figura 28.</i> Elementos faltantes en las prácticas actuales de dirección estratégica. Elaborado a partir del cuadro 27. ....	290
<i>Figura 29.</i> Percepción respecto a los efectos de no incluir elementos en las prácticas actuales de dirección estratégica. Elaborado a partir del cuadro 28. ....	291
<i>Figura 30.</i> Elementos adicionales que deberían considerados en un modelo de dirección estratégica. Elaborado a partir del cuadro 29. ....	292

<i>Figura 31.</i> Dimensiones del modelo calificados en las entrevistas. Elaborado a partir del cuadro 30. ....	293
<i>Figura 32.</i> Elementos teóricos del modelo jerarquizados por la calificación recibida. Elaborado a partir del cuadro 32. ....	296
<i>Figura 33.</i> Porcentaje de uso de las dimensiones de la dirección estratégica por parte de las empresas. Elaborado a partir del cuadro 33. ....	297
<i>Figura 34.</i> Porcentaje de uso de los elementos de la dimensión "Planeación Estratégica" que incluye actualmente en sus prácticas de Dirección Estratégica. Elaborado a partir del cuadro 34. ....	298
<i>Figura 35.</i> Porcentaje de uso de los elementos de la dimensión "Gestión Comercial" que incluye actualmente en sus prácticas de Dirección Estratégica. Elaborado a partir del cuadro 35. ....	299
<i>Figura 36.</i> Porcentaje de uso de los elementos de la dimensión " Evaluación y Control" que incluye actualmente en sus prácticas de Dirección Estratégica. Elaborado a partir del cuadro 36. ....	300
<i>Figura 37.</i> Porcentaje de uso de los elementos de la dimensión " Gestión del Talento Humano " que incluye actualmente en sus prácticas de Dirección Estratégica. Elaborado a partir del cuadro 37. ....	301
<i>Figura 38.</i> Porcentaje de uso de los elementos de la dimensión " Gestión Operativa " que incluye actualmente en sus prácticas de Dirección Estratégica. Elaborado a partir del cuadro 38. ....	302
<i>Figura 39.</i> Porcentaje de uso de los elementos de la dimensión "Gestión del Conocimiento" que incluye actualmente en sus prácticas de Dirección Estratégica. Elaborado a partir del cuadro 39. ....	303
<i>Figura 40.</i> Prioridad de implementación de la política “Permanente búsqueda de oportunidades de negocios”. Elaborada a partir del cuadro 40. ....	305
<i>Figura 41.</i> Prioridad de implementación de la política “Estrategias orientadas al cliente”. Elaborada a partir del cuadro 40. ....	305
<i>Figura 42.</i> Prioridad de implementación de la política “Crecimiento basado en objetivos”. Elaborada a partir del cuadro 40. ....	306
<i>Figura 43.</i> Calificación de los elementos del modelo teórico por parte de los panelistas. Elaborada a partir del cuadro 41. ....	308
<i>Figura 44.</i> Prioridad en orden de implementación de los elementos del modelo por parte de los panelistas. Elaborada a partir del cuadro 42. ....	310

<i>Figura 45.</i> Modelo Preliminar de Dirección Estratégica por Dimensión. Elaborado a partir de la fundamentación teórica y entrevistas a empresarios del sector. ....	336
<i>Figura 46.</i> Modelo Prospectivo de Dirección Estratégica por Elementos. Elaborado a partir de la entrevistas a empresarios del sector y validación del modelo preliminar. ....	338
<i>Figura 47.</i> Relación entre la calificación y la prioridad de implementación. Elaborado a partir del cuadro 44.....	344
<i>Figura 48.</i> Propuesta de cadena de valor para el sector de empresas importadoras y comercializadoras de materias primas en el Ecuador. Elaborado a partir de las entrevistas a empresarios del sector y validación del modelo preliminar.....	348
<i>Figura 49.</i> Modelo de negocio para las empresas importadoras y comercializadoras de materias primas en el Ecuador. Elaborado a partir de: Fundamentación teórica. Experiencia del autor. Entrevistas a empresarios del sector. De la validación del modelo preliminar.....	354
<i>Figura 50.</i> Modelo alternativo de negocio. Elaborado a partir de: Fundamentación teórica. Experiencia del autor. Entrevistas a empresarios del sector.....	360
<i>Figura 51.</i> Modelo de negocios alternativo de importación y comercialización específico para empresas industriales. Elaborado a partir de: Fundamentación teórica. Experiencia del autor. Entrevistas a empresarios del sector. ....	363

## ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO 1.- Tesis, artículos, papers y libros utilizados para la fundamentación teórica. ....	412
ANEXO 2.- Fundamentación teórica básica de los elementos de Dirección Estratégica.....	431
ANEXO 3.- Formato de encuesta a empresarios del sector importador y comercializador de materias primas en el ecuador.....	437
ANEXO 4.- Matriz de evaluación de integrantes panel Delphi.....	442
ANEXO 5.- Evaluación de panelistas método prospectivo Delphi .....	443
ANEXO 6.- Formato encuesta a integrantes del panel .....	444
ANEXO 7.- Formato entrevista a empresarios expertos con amplia experiencia en el mercado local e internacional .....	447
ANEXO 8.- Matriz de Consistencia .....	449
ANEXO 9.- Matriz de Operacionalización de las Variables.....	450

## **CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN**

La presente investigación examina la compleja problemática del desarrollo empresarial en el sector importador comercial de materias primas en Ecuador, para lo cual se presenta cada una de las particularidades que caracteriza la temática abordada y que concita la preocupación de ejecutivos, accionistas, empleados de las empresas e incluso del estado, en la búsqueda de un modelo eficaz y eficiente de Dirección Estratégica.

La preocupación reside en la manera en que ha sido concebido el sistema y que, de acuerdo a lo que actualmente ocurre en Ecuador, obliga a que las fases del proceso de planeación, dirección y control sean apoyados con un modelo de dirección estratégica adecuado, orientado al cliente, que busque el crecimiento empresarial, basado en el desarrollo del talento humano, sostenible y coherente con la problemática actual. Se establecen estrategias y se proponen modelos que buscan asegurar la supervivencia y desarrollo empresarial, sostenible en el tiempo, dentro del entorno en que se encuentran inmersas las empresas importadoras comercializadoras de materias primas en el Ecuador.

La tesis se inscribe en el marco de la Dirección Estratégica, haciendo foco en el sector importador comercial, el cual es un proveedor muy importante de fuentes de trabajo en el Ecuador, además de ser un generador de impuestos para el Gobierno. Si el modelo de Dirección Estratégica no es el adecuado o no prepara, blinda o adapta a la empresa de tal manera que pueda soportar, resistir, sobrevivir y sobre todo si no logra asegurar un

crecimiento sostenible ante muchos factores externos e internos, se corre el riesgo de perder todo este aporte social y económico que significa la actividad comercial de las empresas del sector importador comercial de materias primas en el Ecuador.

Es, en parte, mediante la Dirección Estratégica que se puede evitar el escenario anteriormente indicado. La Dirección Estratégica, a través de planes de acción que tengan efectos en el corto y mediano plazo, e incluso con visión de futuro, puede ayudar a la empresa a enfrentar de mejor manera a los factores del entorno empresarial externo. Un adecuado modelo de Dirección Estratégica debe abarcar aspectos tales como la oportunidad de aplicación de políticas de precio, crédito, participación en nuevos mercados, alejamiento de otros, especialización, etc. Es a través de una adecuada Dirección Estratégica que la empresa puede enfrentar los retos que se presentan en su desempeño dentro del mercado y que afectan sus costos y márgenes.

La Dirección Estratégica es el resultado de la evolución de los conceptos clásicos de Estrategia para su aplicación a entornos cada vez más dinámicos y complejos. (Trullenque Adell, 2010).

De acuerdo a Thompson, Peteraf & Stricklnad III (2012), “la comunicación eficaz de la visión estratégica hacia los administradores y empleados de niveles inferiores es tan importante como la solidez misma de la dirección de largo plazo que elija la alta administración.” (p. 23).

Este punto es relevante ya que nos lleva a considerar a la comunicación como un factor importante dentro de una organización, incluso para socializar y difundir en todos los niveles de la empresa, aquellas acciones estratégicas claves para lograr los resultados que la alta dirección propone y que a su vez están en relación con la misión y visión de la organización.

Este trabajo de investigación ha logrado diseñar un modelo de Dirección Estratégica que facilita el Desarrollo Empresarial del sector importador comercial de materias primas en el Ecuador, además de un modelo alternativo

de negocios que rediseña la visión del importador para transformarlo en potencial exportador apoyando los objetivos y metas del Plan Nacional del Buen Vivir. El Marco Teórico, reúne y examina los resultados alcanzados por investigaciones preliminares a nivel doctoral. Se exponen también bases teóricas que reúnen los aportes acerca de planteamientos de la Dirección Estratégica propuestos por destacados investigadores, pensadores y expertos en la materia, así como documentos provenientes de instituciones de prestigio en el campo de la administración. La unidad de análisis es el sector importador comercial de materias primas en el Ecuador.

Agradezco a la Universidad Nacional Mayor de San Marcos de Lima-Perú por el valioso apoyo destacando mi reconocimiento al a Doctora Teresa Ríos Delgado y especialmente al Doctor Augusto Hidalgo Sánchez por las sugerencias para elevar la calidad de esta investigación.

Rafael Iturralde Solórzano

## **1.1. Situación Problemática.**

### ***Antecedentes.***

El desarrollo organizacional del sector importador comercial de materias primas en Ecuador se ha visto afectado en los últimos años por diversos factores que no han permitido alcanzar niveles de competitividad tales que, le permitan un crecimiento sostenible, mejores márgenes, mayor participación en mercados nacionales y sobre todo enfrentar a la agresiva competencia. Ante esto, la Dirección Estratégica juega un rol protagónico en el desarrollo empresarial en el Ecuador y en particular en las empresas del sector importador comercial de materias primas. Han sido muchos los factores internos y externos, incluso relacionados con políticas gubernamentales directas o indirectas que han favorecido y otras veces frenado el desarrollo empresarial del sector.

Los desafíos del mercado moderno, incrementados por los avances tecnológicos, exigen al empresario que, de cara al futuro, reflexione y se cuestione acerca de sus prácticas actuales de Dirección Estratégica.

De acuerdo a Bouby Tolentino (2015):

La economía global se ha ido transformando durante las últimas décadas, configurándose actualmente un nuevo modelo basado fundamentalmente en la competencia y la nueva tecnología. Este modelo no ha logrado resolver los problemas generados en la economía global; por el contrario, lo ha agudizado (p. 47).

Muchas veces se tiende a olvidar cuáles son las verdaderas fuentes de generación de riqueza, siendo las principales, desde nuestro punto de vista, aquellas que provienen del sector privado, en el cual el sector comercial e importador de materias primas desempeña un rol importante.



En este orden de ideas, Arosemena Marriott (2016a) hace el siguiente aporte:

El comerciante es el que genera más y mejores empleos en el país, tenemos que fortalecer el espacio donde hacen negocios los comerciantes, las importaciones son inversiones productivas, el importador crea valor.....la generación de empleo no solo se da en una fábrica, se da en toda la cadena de valor, en toda la cadena de comercialización.

***Evolución del crecimiento empresarial del sector importador en el Ecuador.***

**1.1.2.1. Importaciones.** Según los datos del Banco Central del Ecuador entre los meses de enero y junio de 2014, las importaciones totales en valor FOB, alcanzaron USD 12,757.4 millones, nivel inferior en USD 188.4 millones a las compras externas realizadas en enero - junio de 2013 (USD 12,945.8 millones), lo cual representó una disminución en valor FOB de - 1.5%.

De la misma fuente (Banco Central del Ecuador, 2015a), y de acuerdo a la clasificación económica de los productos por uso o destino económico, al comparar los períodos de enero-junio de 2013 y 2014, en valor FOB, los grupos de productos que crecieron fueron: Combustibles y Lubricantes (7.5%); mientras que disminuyeron: Bienes de Capital (-6.2%), Materias Primas (-2.8%), Bienes de Consumo (-2.5%); y, Productos Diversos (-26.5%).

Lo anterior supone que estamos ante un evidente decrecimiento de las importaciones en Ecuador, lo cual podría ser analizado o tomado desde varios aspectos, por un lado tenemos a quienes pueden opinar que disminuir las importaciones evitará la salida de divisas, pero por otro lado tenemos a quienes observan el cuadro completo y ven a las importaciones como parte de un proceso más grande e integrador del crecimiento económico del país, cuya disminución en el largo plazo no necesariamente tendrá los efectos positivos se pudiera pensar en primera instancia.

De acuerdo a Pinoargote (2016a):

Si vienen dólares para financiar importaciones de materias primas y bienes de capital, eso es inversión, en consecuencia las sobretasas y el impuesto a la salida de divisas gravan a las inversiones que apuntalan a la balanza de pagos en donde tenemos un problema

Lo explicado en los párrafos anteriores nos lleva a reflexionar acerca del rol y la importancia que las empresas importadoras y comercializadoras de las materias primas juegan en la economía de nuestro país y en su crecimiento económico.

Según Ordóñez-Iturralde & Hinojosa Dazza (2015):

Actualmente, el concepto de crecimiento económico, es interpretado como la variación de la producción interna de un país con respecto a un período, que permite la expansión de los mercados y logra la transferencia de tecnología producida -teóricamente- por la necesidad de volverse eficiente en un mercado altamente competitivo. (p.52).

### ***Diagnóstico de la situación actual***

Muchas políticas gubernamentales, factores locales y externos de mercado han influido en el desarrollo empresarial del sector importador comercial de materias primas en el Ecuador. La creación de impuestos tales como el impuesto a la salida de divisas ha influido en las operaciones de las empresas comerciales y afectado el flujo de caja de todas en general, con un consecuente efecto inflacionario en el mercado.

Es aquí precisamente en donde la Dirección Estratégica juega un rol decisorio en la supervivencia de las empresas y en el asegurar un crecimiento sostenible, adecuando a la empresa a los diferentes escenarios y retos que el mercado le presenta.

Uno de los factores que ha agudizado la situación del sector importador ha sido la medida de aplicación de salvaguardias aplicadas a 2800 subpartidas arancelarias, las cuales tienen efectos más allá de solo la restricción a la entrada de un producto al país. Al respecto de lo anterior, en un artículo publicado por la Revista Líderes el 10 de mayo de 2015:

Con la necesidad de mayor liquidez, el Gobierno ha realizado una serie de ajustes. Entre estos se cuentan el recorte del presupuesto y la aplicación de mecanismos de restricción de importaciones como las salvaguardias que se aplicaron a cerca de 2800 subpartidas en marzo pasado. Gabriela Uquillas, asesora aduanera de la Cámara de Comercio de Guayaquil, dice que estas medidas han afectado principalmente a los importadores de frutas y comestibles, cerámicas y útiles escolares. “Hay productos que se encarecieron tanto que los comerciantes han tenido que salir del negocio porque no podían asumir los costos”, explica. (Revista Líderes, 2015).

“Otro aspecto que debe ser analizado con mayor detenimiento es que este freno a la comercialización tiene efectos sociales tales como la suspensión de plazas de trabajo, lo cual podría también desembocar en un incremento del desempleo y posterior reducción del consumo.” (Revista Líderes, 2015). A decir de algunos analistas, la aplicación de salvaguardias tiene efectos más allá del incremento de precios en relación con el porcentaje aplicado. “Cuando se le impone un arancel a un producto, este se encarece y los consumidores pueden buscar un sustituto. Al incrementarse la demanda del producto sustituto, el precio de este aumenta sin ponerle salvaguardia.” (Revista Líderes, 2015).

Según el Ministerio de Comercio Exterior, el país adoptó la medida sobre casi el 30% de sus importaciones para enfrentar los desequilibrios macroeconómicos por factores externos que produjeron dificultades en la balanza de pagos. (El Universo 2016).

La lista de partidas incluye a productos que pueden ser considerados como materias primas para varios sectores industriales tales como la

harina de maíz, almidón de maíz, jarabe de glucosa, alcohol etílico, cal viva, tintes y demás materias colorantes, pinturas al agua, algunos artículos de polietileno y polipropileno (continentes intermedios flexibles para productos al granel). (Comité de Comercio Exterior 2015).

A continuación el cuadro 1 presenta ejemplos de algunas de ellas:

**Cuadro 1. Ejemplos de materias incluidas en la lista inicial de salvaguardas**

<b>EJEMPLOS DE ALGUNAS MATERIAS INCLUIDAS EN LA LISTA INICIAL DE MÁS DE 2800 CON SALVAGUARDAS</b>			
<b>Subpartidas arancelaria</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>SOBRETASA ARANCELARIA</b>	<b>Página</b>
11022000	Harina de maíz	15%	7
11041900	De los demás cereales	45%	7
11081200	Almidón de maíz	5%	7
17024020	Jarabe de Glucosa	5%	9
17026000	Las demás fructosas y jarabe de fructosa	5%	9
19030000	Tapioca y sus sucedáneos preparados con fécula	5%	10
22071000	Alcohol etílico sin desnaturalizar con grado alcohólico volumétrico mayor o igual a 80%	25%	13
22089010	Alcohol etílico sin desnaturalizar con grado alcohólico volumétrico inferior a 80%	25%	14
25221000	Cal viva	45%	14
32064910	Dispersiones concentradas de los demás pigmentos	5%	15
32129020	Tintes y demás materiales colorantes	45%	
32131010	Pinturas al agua (témpera, acuarela)	45%	15
33019020	Oleoresinas de extracción	45%	15
39172200	De polímeros de propileno	5%	16
39232100	De polímeros de etileno	5%	16
630533100	De polietileno	25%	44
630533200	De polipropileno	25%	44

*Fuente.* **Comité de Comercio Exterior (2015). Resolución No.011-2015.**

De acuerdo a Arosemena Marriott & Lucio Paredes (2016):

En enero de 2015 se publicó la Resolución No. 051-2014 emitida por el Pleno del COMEX, a través de la cual se resolvió modificar el arancel de 588 partidas, de las cuales 532 tuvieron un incremento del 5% y las 56 restantes un aumento de hasta 25%. Las nuevas tarifas arancelarias se aplicaron a partir del 12 de enero de 2015, fecha en la que entró en vigencia la Resolución. Como vemos esta norma encarece muchos productos importados, materias primas como partes y piezas para la producción local, y bienes de capital como maquinarias y equipos tecnológicos. Una reforma que ha provocado el incremento los costos de los procesos de producción y por lo tanto ha reducido nuestra productividad y competitividad. (p. 171).

Sin embargo, más allá de las anteriores respetables opiniones, es adecuado también resaltar los planes actuales, objetivos y metas generales hacia donde es conducido el país a través de nuestros gobernantes quienes buscan el bienestar y el buen vivir de todos los ecuatorianos. Si bien alguna de las medidas tomadas podría eventualmente desfavorecer a ciertos sectores, lo que debe primar es el bien común. Es por eso que a través de esta tesis doctoral se pretende ofrecer al sector comercial importador de materias primas en el Ecuador un modelo de dirección estratégica que permita, por un lado crecer y desarrollarse de manera adecuada en medio de una crisis que permanentemente la opinión pública resalta, pero que a su vez allane el terreno, al menos es esta zona, para que los planes nacionales puedan concretarse y favorecer al Ecuador en su conjunto.

### ***Evolución del sector comercial en el Ecuador***

De acuerdo a la información de la Superintendencia de Compañías en el Ecuador, en los últimos años (actualizada en dicha página oficial hasta el 2012), se ha evidenciado un descenso en el número de empresas. Así pues, dentro del “Portal de información” y dentro del “Sector Societario”, en la información estadística “Por tipo, actividad...”, la Superintendencia de

compañías clasifica a las empresas en 22 grupos, y en todos se observa dicha disminución. A continuación el cuadro 2 muestra la evolución desde el año 2000 al 2012 del número de empresas por su actividad económica:

**Cuadro 2. Análisis de la evolución del número de empresas por actividad económica: Todos los sectores**

Número de Compañías	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
<b>A - AGRICULTURA, GANADERÍA, SILVICULTURA Y PESCA.</b>	3919	3843	3893	3801	3739	3712	3759	3875	4034	4079	4095	3949	3210
<b>B - EXPLOTACIÓN DE MINAS Y CANTERAS.</b>	383	414	439	463	487	519	567	618	631	623	626	591	538
<b>C - INDUSTRIAS MANUFACTURERAS.</b>	3547	3709	3852	3939	4011	4071	4207	4315	4396	4532	4608	4486	3860
<b>D - SUMINISTRO DE ELECTRICIDAD, GAS, VAPOR Y AIRE ACONDICIONADO.</b>	144	148	154	158	175	189	206	215	222	204	206	215	271
<b>E - DISTRIBUCIÓN DE AGUA; ALCANTARILLADO, GESTIÓN DE DESECHOS Y ACTIVIDADES DE SANEAMIENTO.</b>	44	55	66	76	97	110	123	144	156	171	197	227	209
<b>F - CONSTRUCCIÓN.</b>	1883	2098	2321	2579	2828	3084	3371	3716	4028	4368	4858	4886	4070
<b>G - COMERCIO AL POR MAYOR Y AL POR MENOR; REPARACIÓN DE VEHÍCULOS AUTOMOTORES Y MOTOCICLETAS.</b>	9550	10078	10850	11458	12060	12627	13391	14008	14355	14558	14852	14427	12126
<b>H - TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO.</b>	2170	2373	2619	2921	3175	3486	3876	4148	4443	4688	4964	5041	4669
<b>I - ACTIVIDADES DE ALOJAMIENTO Y DE SERVICIO DE COMIDAS.</b>	494	539	605	670	742	805	891	966	1028	1098	1132	1089	928
<b>J - INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN.</b>	783	872	972	1077	1173	1271	1397	1500	1577	1635	1702	1654	1427
<b>K - ACTIVIDADES FINANCIERAS Y DE SEGUROS.</b>	385	404	434	432	446	458	449	448	456	473	509	534	497
<b>L - ACTIVIDADES INMOBILIARIAS.</b>	6860	7081	7458	7794	8091	8305	8542	8668	8670	8400	7963	7478	5697

<b>M - ACTIVIDADES PROFESIONALES, CIENTÍFICAS Y TÉCNICAS.</b>	2137	2397	2764	3108	3457	3792	4119	4477	4697	4995	5272	5316	4638
<b>N - ACTIVIDADES DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS Y DE APOYO.</b>	2495	2781	3197	3516	3902	4174	4295	4104	3940	3830	3800	3581	2964
<b>O - ADMINISTRACIÓN PÚBLICA Y DEFENSA; PLANES DE SEGURIDAD SOCIAL DE AFILIACIÓN OBLIGATORIA.</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2
<b>P - ENSEÑANZA.</b>	243	273	301	320	347	401	454	497	536	565	598	597	514
<b>Q - ACTIVIDADES DE ATENCIÓN DE LA SALUD HUMANA Y DE ASISTENCIA SOCIAL.</b>	327	367	414	461	493	539	600	661	726	777	849	860	734
<b>R - ARTES, ENTRETENIMIENTO Y RECREACIÓN.</b>	106	111	130	146	171	208	220	233	247	254	259	207	140
<b>S - OTRAS ACTIVIDADES DE SERVICIOS.</b>	151	169	183	212	243	256	287	293	311	324	325	308	260
<b>T - ACTIVIDADES DE LOS HOGARES COMO EMPLEADORES; ACTIVIDADES NO DIFERENCIADAS DE LOS HOGARES COMO PRODUCTORES DE BIENES Y SERVICIOS PARA USO PROPIO.</b>	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2
<b>U - ACTIVIDADES DE ORGANIZACIONES Y ÓRGANOS EXTRATERRITORIALES.</b>	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
<b>Z – DEPURAR</b>	899	796	606	520	401	294	214	150	82	31	0	0	1
<b>TOTAL NUMERO DE COMPAÑIAS</b>	<b>36522</b>	<b>38510</b>	<b>41260</b>	<b>43653</b>	<b>46040</b>	<b>48303</b>	<b>50971</b>	<b>53039</b>	<b>54538</b>	<b>55608</b>	<b>56818</b>	<b>55449</b>	<b>46758</b>

Fuente. Superintendencia de Compañías.  
 ([http://appscvs.supercias.gob.ec/portallInformacion/sector\\_societario.zul](http://appscvs.supercias.gob.ec/portallInformacion/sector_societario.zul))

También se pudo realizar un análisis específicamente por la actividad económica “G” la cual se refiere al comercio al por mayor y al por menor, el cual es un grupo que contiene el sector comercial abordado en este trabajo de investigación que es el de las empresas comercializadoras de materias primas. A continuación se muestra el cuadro solo de esta clasificación “G” mencionada en el cual se observa una disminución en el número de empresas en los últimos años:

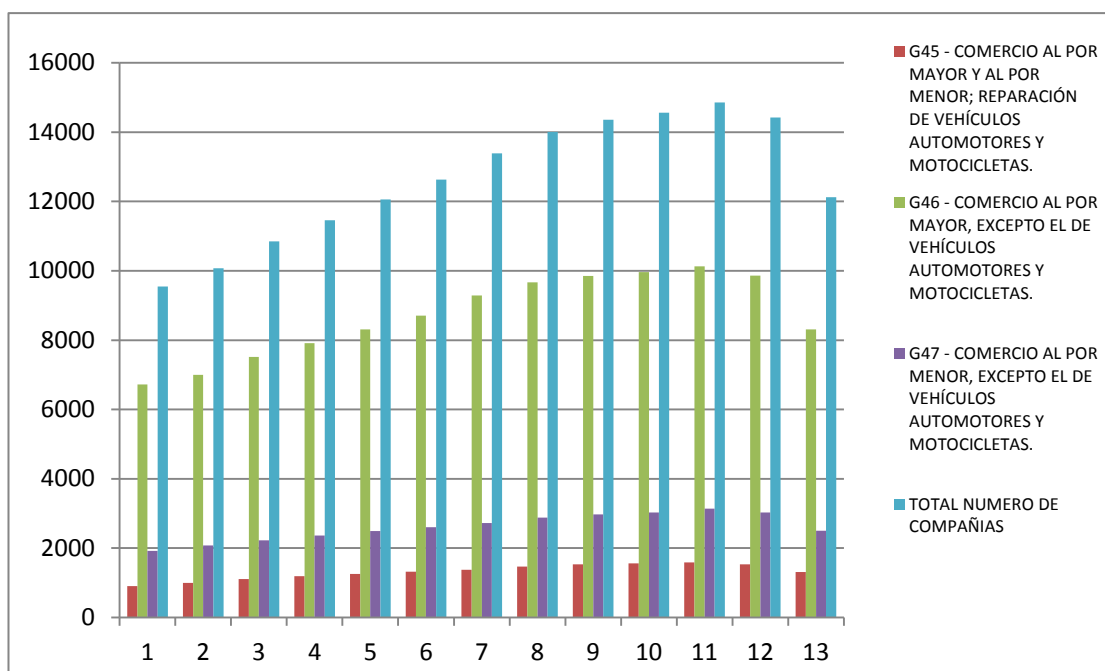
**Cuadro 3. Análisis de la evolución del número de empresas por actividad económica G.- Comercio al por mayor y al por menor**

Número de Compañías	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
<b>G45 - COMERCIO AL POR MAYOR Y AL POR MENOR; REPARACIÓN DE VEHÍCULOS AUTOMOTORES Y MOTOCICLETAS.</b>	904	998	1108	1187	1256	1317	1380	1466	1532	1560	1586	1535	1316
<b>G46 - COMERCIO AL POR MAYOR, EXCEPTO EL DE VEHÍCULOS AUTOMOTORES Y MOTOCICLETAS.</b>	6721	7000	7514	7909	8311	8708	9290	9665	9850	9967	10127	9859	8310
<b>G47 - COMERCIO AL POR MENOR, EXCEPTO EL DE VEHÍCULOS AUTOMOTORES Y MOTOCICLETAS.</b>	1925	2080	2228	2362	2493	2602	2721	2877	2973	3031	3139	3033	2500
<b>TOTAL NUMERO DE COMPAÑÍAS</b>	9550	10078	10850	11458	12060	12627	13391	14008	14355	14558	14852	14427	12126

Fuente. Superintendencia de Compañías.  
([http://appscvs.supercias.gob.ec/portallInformacion/sector\\_societario.zul](http://appscvs.supercias.gob.ec/portallInformacion/sector_societario.zul)).

Esta información se la puede observar de mejor manera en la figura 1:





**Figura 1. Análisis de la evolución del número de empresas en el Ecuador por actividad económica. Actividad G: Comercio al por mayor, excepto el de vehículos automotores.** Superintendencia de Compañías. ([http://appscvs.supercias.gob.ec/portallInformacion/sector\\_societario.zul](http://appscvs.supercias.gob.ec/portallInformacion/sector_societario.zul)).

Del mismo modo, pudimos profundizar aún más en el estudio y nos concentramos en la clasificación “G46” dentro de esta clasificación “G”, esta se refiere al comercio al por mayor, excepto vehículos automotores, clasificación que conceptualmente coincide con nuestro universo que es el de las empresas comercializadoras de materias primas, obteniéndose el cuadro 4:

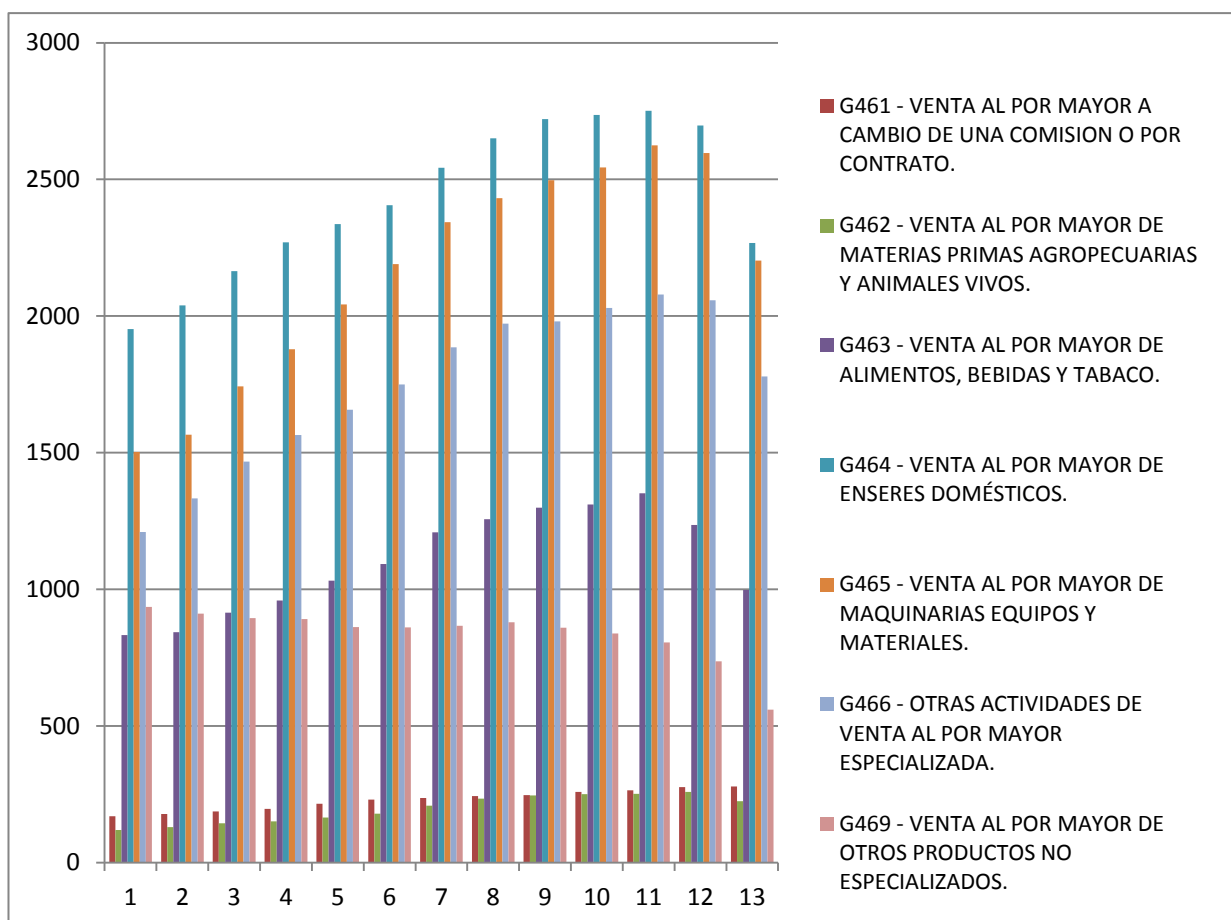
**Cuadro 4. Análisis de la evolución del número de empresas por actividad económica G46.- comercio al por mayor, excepto el de vehículos automotores y motocicletas.**

Número de Compañías	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
<b>G461 - VENTA AL POR MAYOR A CAMBIO DE UNA COMISION O POR CONTRATO.</b>	170	178	187	196	215	230	236	243	247	259	264	276	279
<b>G462 - VENTA AL POR MAYOR DE MATERIAS PRIMAS AGROPECUARIAS Y</b>	119	130	144	151	165	179	208	234	246	250	252	259	225

<b>ANIMALES VIVOS.</b>													
<b>G463 - VENTA AL POR MAYOR DE ALIMENTOS, BEBIDAS Y TABACO.</b>	833	843	914	959	1032	1092	1208	1256	1299	1310	1351	1235	998
<b>G464 - VENTA AL POR MAYOR DE ENSERES DOMÉSTICOS.</b>	1952	2039	2164	2270	2337	2406	2543	2650	2721	2736	2751	2697	2267
<b>G465 - VENTA AL POR MAYOR DE MAQUINARIAS EQUIPOS Y MATERIALES.</b>	1502	1566	1743	1878	2043	2190	2343	2431	2497	2544	2625	2597	2203
<b>G466 - OTRAS ACTIVIDADES DE VENTA AL POR MAYOR ESPECIALIZADA.</b>	1210	1333	1467	1564	1657	1750	1885	1972	1980	2030	2079	2058	1779
<b>G469 - VENTA AL POR MAYOR DE OTROS PRODUCTOS NO ESPECIALIZADOS.</b>	935	911	895	891	862	861	867	879	860	838	805	737	559
<b>TOTAL NUMERO DE COMPAÑIAS</b>	<b>6721</b>	<b>7000</b>	<b>7514</b>	<b>7909</b>	<b>8311</b>	<b>8708</b>	<b>9290</b>	<b>9665</b>	<b>9850</b>	<b>9967</b>	<b>10127</b>	<b>9859</b>	<b>8310</b>

*Fuente.* Superintendencia de Compañías.  
([http://appscvs.supercias.gob.ec/portallInformacion/sector\\_societario.zul](http://appscvs.supercias.gob.ec/portallInformacion/sector_societario.zul)).

Esta información se la puede observar de mejor manera en la figura 2:



**Figura 2. Análisis de la evolución del número de empresas por actividad económica G46.- comercio al por mayor, excepto el de vehículos automotores y motocicletas.**  
Fuente: Superintendencia de Compañías.  
([http://appscvs.supercias.gob.ec/portallInformacion/sector\\_societario.zul](http://appscvs.supercias.gob.ec/portallInformacion/sector_societario.zul)).

#### **1.1.4. Leyes actuales que indican en el desarrollo empresarial de las compañías importadoras de materias primas.**

**1.1.4.1. Impuesto a la Salida de Divisas.** De acuerdo al Servicio de Rentas Internas (2015), el hecho generador de este impuesto lo constituye la transferencia, envío o traslado de divisas que se efectúen al exterior, sea en efectivo o a través del giro de cheques, transferencias, retiros o pagos de cualquier naturaleza, inclusive compensaciones internacionales, sea que dicha operación se realice o no con la intervención de las instituciones que integran el sistema financiero.

La tarifa del Impuesto a la Salida de Divisas, también denominado ISD, es del 5%. El ISD debe ser pagado por todas las personas naturales, sociedades privadas, nacionales y extranjeras.

El Impuesto a la Salida de Divisas grava el valor de todas las operaciones y transacciones monetarias que se realicen al exterior, con o sin intervención de las instituciones del sistema financiero.

De acuerdo a Pinoargote (2016b) “Aquí en el Ecuador hay un peaje al dólar que se llama Impuesto a la Salida de Divisas y ese peaje devalúa al dólar y hace que el dólar que viene a la economía ecuatoriana sea castigado”.

Es una visión interesante de la opinión pública respecto a este tema que no debe ser desestimado, sino por el contrario analizado y tomado en consideración al momento revisar la problemática que atraviesa el sector comercial importador en nuestro país.

“Cuando se grava la salida de divisas, se está desalentando el ingreso de divisas”. (Martínez Alvarado, 2016). Es un comentario interesante de parte del Presidente del Comité Empresarial Ecuatoriano en 2016 ya que muestra la otra cara o la otra forma de mirar este impuesto, que, según él, lejos que evitar la salida de los dólares de la economía ecuatoriana, lo que ha logrado es impedir su ingreso en mayor medida.

Este trabajo de investigación no busca profundizar en los anteriores comentarios, sino proponer soluciones a los problemas que en parte son descritos por los actores de opinión pública quienes analizan los factores del entorno externo que afectan de una u otra manera el desarrollo de las empresas ecuatorianas. Continúa Martínez Alvarado (2016) indicando que “hoy necesitamos dotar de más competitividad y cada incremento de costo adicional genera una pérdida de competitividad local”.

Del mismo modo es importante también resaltar la contraparte y considerar lo indicado en el Plan Nacional de Buen Vivir (2013-2017) respecto este mismo tema, que en el objetivo 8 señala:

Se han adoptado medidas que desincentivan la salida de divisas y mecanismos que garantizan el ingreso de mayores montos de circulante al país, por ejemplo, de las exportaciones. En este sentido, el impuesto a la salida de divisas (ISD), que se implementó en diciembre de 2007, tiene por objetivo incentivar la permanencia de los excesos de liquidez del sector privado en el sistema financiero nacional. (p. 260)

Es importante en este sentido también tener presente lo que al respecto señaló el Economista Rafael Correa Delgado en relación a este tema:

Este impuesto es para proteger a la dolarización, gracias a este impuesto no hemos sido víctimas de los capitales golondrinas, del ataque especulativo... lo que queremos evitar esa fuga de efectivo que nos cuesta traer, además de lavado de dinero y fuga de capitales...". (Correa Delgado, 2016).

**1.1.4.2. Anticipo del impuesto a la renta.** De acuerdo a lo señalado por Guevara Rodríguez (2015), uno de los aspectos de mayor trascendencia de la última reforma tributaria tiene relación con la modificación de las reglas sobre el anticipo del impuesto a la renta, y entre ellas aquella por la cual el anticipo pagado que no llega a compensarse con el impuesto causado del ejercicio se constituye en un pago definitivo del impuesto a la renta, sin derecho a considerarlo como crédito tributario para los ejercicios posteriores a su pago y menos aún a su devolución.

Pablo Guevara Rodríguez, en su artículo acerca del anticipo del impuesto a la renta, continúa su análisis indicando:

Al respecto, en base al análisis que consta a continuación podemos concluir:

1.- Que la naturaleza jurídica del “anticipo del impuesto a la renta” es diferente a la del “pago anticipado de tributos”, por lo que es equivocado el criterio por el cual aplica para el anticipo del impuesto a

la renta aquella disposición constitucional por la cual sólo en un estado de excepción el Presidente de la República puede exigir, mediante decreto, el pago anticipado de tributos.

2.- Que el anticipo del impuesto a la renta es una obligación formal que debe cumplir el contribuyente sometido a ella, por lo que no requiere de los elementos legales indispensables reservados por la ley para aquellas que constituyan una obligación impositiva (tributo), entre ellos la descripción del objeto imponible y el hecho generador.

3.- Si los contribuyentes que incumplen con su obligación de declarar el anticipo del impuesto a la renta o declaran un valor inferior al que corresponda de acuerdo con la medida legal, se encuentran expuestos a que el SRI lo determine aplicando el recargo del 20% del valor real, más los intereses de mora tributaria que correspondan, independientemente que resulten en demasía con el impuesto causado del ejercicio.” (Guevara Rodríguez, 2015).

Guevara Rodríguez realiza un análisis técnico de la problemática referida al anticipo al impuesto a la renta. Sin embargo, más allá del tema técnico o la legitimidad, legalidad o autoridad para imponer este tipo de impuestos, lo verdaderamente importante o problema de fondo es el impacto que este valor tiene sobre la liquidez de la empresa y la incertidumbre sobre si ese valor tendrá alguna relación con el valor que realmente se debería pagar, lo cual solamente se conocerá al momento del cierre de las operaciones durante ese año.

“El anticipo al impuesto a la renta es tan grave que muchas empresas, sobre todo medianas y pequeñas, están pagando impuestos aun cuando pierden”. (Donoso Chiriboga, 2016). Este es un interesante punto de vista en este campo ya que muchas veces, sobre todo cuando existe falta de experiencia laboral en el sector privado, se piensa que este tipo de empresas pueden generar utilidades y márgenes a su antojo, lo cual no es necesariamente cierto ya que siempre se tiene la restricción del mismo mercado, particularmente clientes y competencia, que muchas veces impiden generar

ganancias en los niveles deseados, siendo la ganancia ilimitada una idea propia solo de aquellos que nunca han administrado una organización.

De acuerdo a Lasso Mendoza (2016) “el primer emprendimiento debería estar libre del pago de todo arancel para la importación de maquinaria y de materia prima a efectos de facilitar el desarrollo de ese emprendimiento para la generación de empleo”.

Si bien la sola exoneración de aranceles en la primera importación no representa una solución a los problemas de los importadores y comercializadores, también es cierto que se perciben posiciones y propuestas orientadas al menos a realizar un análisis más profundo de la situación.

Continúa Lasso Mendoza (2016) indicando que:

Hay que eliminar el Impuesto a la Salida de Divisas porque es un impuesto al ingreso de divisas, hay que eliminar el impuesto a la tierra agrícola, hay que eliminar la figura del anticipo al impuesto a la renta porque eso es una perversidad.

Lo señalado respecto a la tierra agrícola por el anterior líder de opinión pública no es parte de nuestro análisis, sin embargo, sí lo es su postura referente al impuesto a la salida de divisas y al anticipo al impuesto a la renta a tal punto que utiliza un fuerte calificativo (perversidad) motivado posiblemente por un análisis previo a los estados financieros de empresas del sector que sienten el impacto de dichos impuestos. No compartimos necesariamente todas sus opiniones, más, a fuerza de ser objetivos, debemos incluir estas posturas como parte de la fundamentación del problema de investigación.

Del mismo modo, es muy importante señalar lo que el presidente electo del Ecuador a partir de 2017, Licenciado Lenín Moreno, manifiesta en este sentido, las cuales son palabras que abrigan esperanza de que nuestro país

encontrará soluciones técnicas adecuadas para el bien común cuando señala que "...podemos ese anticipo de Impuesto a la Renta convertirlo en empleo productivo. Podemos llegar a acuerdos, cuando llegué dije que venía con la mano tendida para aquellos que quieran comprometerse con los grandes objetivos del país...". (Lenín Moreno, 2016).

***Sector importador y comercializador de materias primas para el sector de alimentos en el Ecuador. Generalidades.***

El último Censo Nacional Económico realizado en el año 2010 por el INEC establece que en el país existen un total de 541889 establecimientos económicos, ubicando al país entre los de mayor densidad de establecimientos por cada 10.000 habitantes, la mayor cantidad de establecimientos se concentran en las provincias de Guayas, Pichincha, Azuay y Manabí; registrando también las ciudades con mayor cantidad de establecimientos.

El Censo además muestra una concentración en actividades de comercio al por mayor y menor en la empresas a nivel nacional, que supera el 50% del total de establecimientos cuantificados, seguido por las actividades de servicios, la industria manufacturera y los servicios de comida.

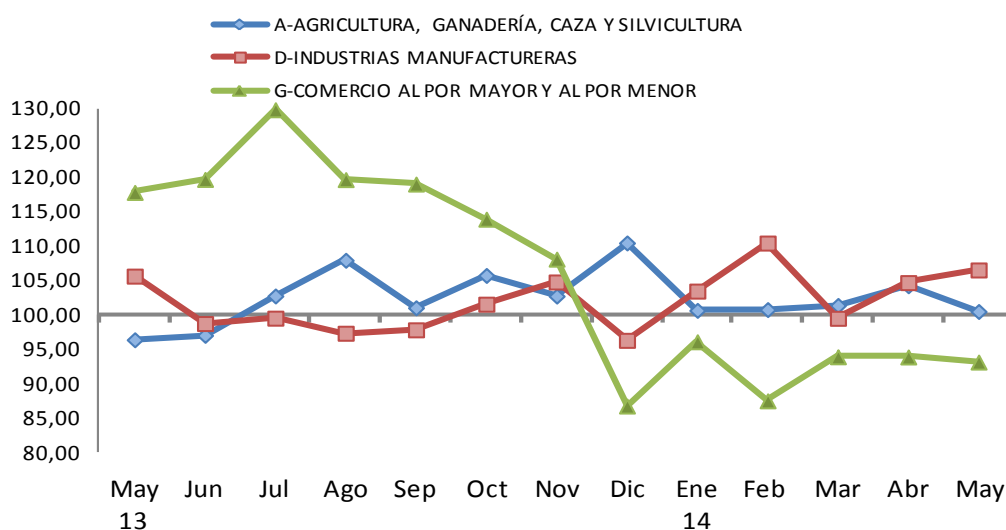
Según el Código Internacional Industrial Uniforme (CIIU), las actividades de Comercio al Por mayor y menor incluyen de forma expresa las derivadas de procesos de importación o exportación consecuencia del comercio internacional, el objeto de iniciar el análisis citando dichas cifras estadísticas tiene como finalidad definir en lo posterior el porcentaje de empresas que realizan actividad de comercio exterior y qué porcentaje representan del total de establecimientos a nivel nacional.

***Ina-r: principales sectores de la actividad económica registrada may. 2013 - may. 2014***

En la figura 3 se observa que de mayo 2013 a mayo 2014 no hay crecimiento a nivel de empresas o industrias manufactureras. Por otro lado,

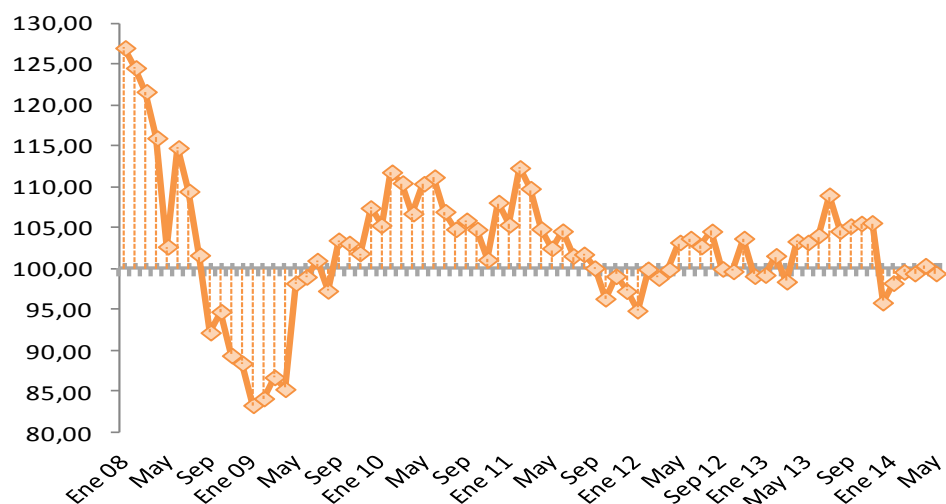


el comercio al por mayor y menor experimenta una disminución. Estos dos aspectos nos llevan a deducir que el sector importador comercial de materias primas tampoco tendría un crecimiento dado que depende del desarrollo de estos dos sectores anteriormente citados.



**Figura 3. Principales sectores de la actividad económica registrada may. 2013 - may. 2014. Fuente [www.inec.gob.ec](http://www.inec.gob.ec)**

En la figura 4 se muestra el índice de actividad comercial en los últimos seis años mostrando un nulo crecimiento desde 2011 a mayo de 2014.



**Figura 4. El área comprendida entre el eje 100 y la delimitación de la curva señala el nivel de actividad registrada nacional.**

En el cuadro 5 y figura 5, cuya fuente es el INEC (Instituto Ecuatoriano de estadísticas y Censos) se observa que hasta 2009, el número de establecimientos en el Ecuador no ha mostrado incremento, lo cual repercute negativamente en el sector importador comercial de materias primas para Ecuador.

**Cuadro 5. Número de establecimientos según encuesta anual INEC**

Años	Manufactura y Minería	Comercio Interno	Hoteles, restaurantes y servicios
1990	1,546	889	523
1991	1,803	960	611
1992	1,797	914	585
1993	1,739	903	593
1994	1,772	924	625
1995	1,792	964	688
1996	1,728	917	676
1997	1,680	979	714
1998	1,660	1,023	728
1999	1,547	987	712

2000	1,548	956	724
2001	1,560	1,025	748
2002	1,541	1,009	817
2003	1,536	1,032	911
2004	1,565	1,147	1,005
2005	1,538	1,168	1,007
2006	1,536	1,156	1,021
2007	1,584	1,178	1,000
2008	1,530	1,190	979
2009	1,556	1,225	1,033

Fuente. **Encuesta anual de manufactura y minería, Comercio Interno, Hoteles, restaurantes y servicios. INEC**

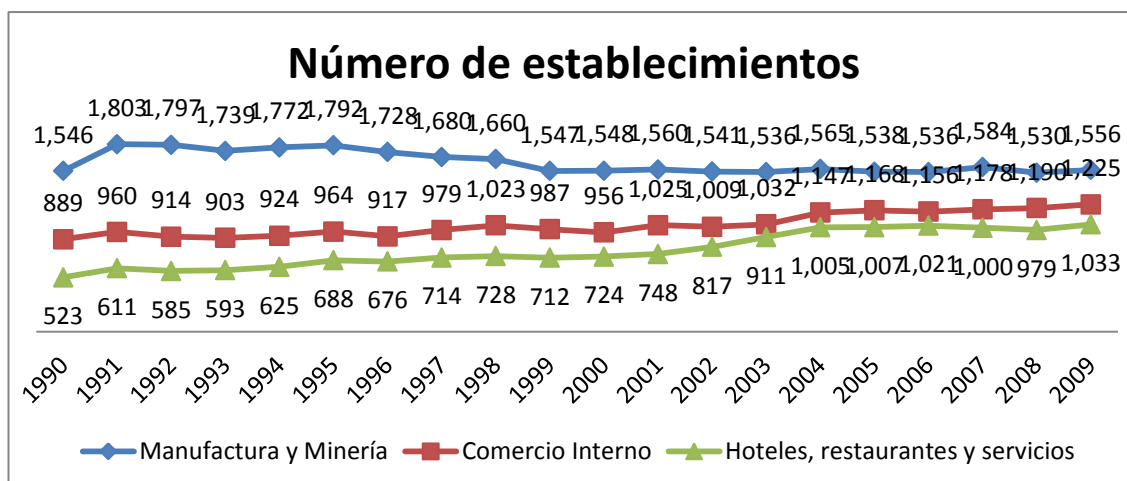


Figura 5. **Número de establecimientos. Encuesta anual de manufactura y minería, Comercio Interno, Hoteles, restaurantes y servicios. INEC**

### ***Evolución del número de las empresas importadoras y comercializadores de materias primas por tamaño.***

Según registros del Consejo de Comercio Exterior del Ecuador (COMEX), en el país al año 2009 registro un total de 16.948 empresas que realizaron actividad de importaciones, cifra inferior a la registrada en el año 2008 donde según la misma fuente se registraron un total de 17.223 empresas; la tasa de decrecimiento fue del 1,6% marcó una tendencia diferente a las de los últimos cinco años donde la cantidad de empresas dedicadas a esta actividad se incrementó en el 5,32%, a pesar de que al 2006 se registra la

mayor contracción en el número de empresas importadoras, reduciéndose en un 18,28%. A continuación datos obtenidos del portal de la CAN:

*Cuadro 6. Evolución de las importaciones CIF según país miembro*

<b>COMUNIDAD ANDINA: EVOLUCIÓN DE LAS IMPORTACIONES CIF SEGÚN PAÍS MIEMBRO</b>					
<i>(Millones de dólares)</i>					
<b>MUNDO</b>	<b>2005</b>	<b>2014</b>	<b>Variación neta</b>	<b>Variación porcentual</b>	<b>Relación 2014/2005</b>
<b>Bolivia</b>	2343	10464	8121	347%	4,5
<b>Colombia</b>	21204	64060	42856	202%	3
<b>Ecuador</b>	10167	27507	17340	171%	2,7
<b>Perú</b>	13411	44888	31477	235%	3,3
<b>TOTAL</b>	47125	146919	99794	212%	3,1
<b>INTRACOMUNITARIO</b>	<b>2005</b>	<b>2014</b>	<b>Variación neta</b>	<b>Variación porcentual</b>	<b>Relación 2014/2005</b>
<b>Bolivia</b>	222	869	647	291%	3,9
<b>Colombia</b>	1071	2675	1604	150%	2,5
<b>Ecuador</b>	1702	3165	1463	86%	1,9
<b>Perú</b>	1812	3701	1889	104%	2
<b>TOTAL</b>	4807	10410	5603	117%	2,2
<b>EXTRACOMUNITARIO</b>	<b>2005</b>	<b>2014</b>	<b>Variación neta</b>	<b>Variación porcentual</b>	<b>Relación 2014/2005</b>
<b>Bolivia</b>	2121	9595	7474	352%	4,5
<b>Colombia</b>	20133	61385	41252	205%	3
<b>Ecuador</b>	8465	24342	15877	188%	2,9
<b>Perú</b>	11599	41187	29588	255%	3,6
<b>TOTAL</b>	42318	136509	94191	223%	3,2

Fuente. Comunidad Andina de Naciones CAN.  
[http://estadisticas.comunidadandina.org/eportal/contenidos/2460\\_8.pdf](http://estadisticas.comunidadandina.org/eportal/contenidos/2460_8.pdf). Fecha de  
 consulta 2015-03-29. <http://www.comunidadandina.org/>

En el cuadro 6 se observa que, porcentualmente, el crecimiento más bajo en importaciones en el periodo 2005-2014, corresponde a Ecuador, sea este analizado desde el punto de vista intracomunitario, extracomunitario o a nivel del mundo.

“Se necesita un entorno de apertura del país, la apertura comercial trae tres ventajas: Crecimiento económico, beneficios para los consumidores e inversión y empleo” (Pinoargote, 2016a).

### ***La competitividad en el Ecuador***

Es importante antes de centrarnos en este tema, realizar una previa conceptualización respecto al tema de lo que significa la competitividad. Para el World Economic Forum (2016) la competitividad es “el conjunto de instituciones, políticas y factores que determinan el nivel de productividad de una economía, que a su vez establece el nivel de prosperidad que el país puede lograr.” (p. 4).

Otros autores realizan una conceptualización más general y determinan directamente los efectos de la competitividad en las actividades del día a día, tal es el caso de Robbins y Coulter (2010, p.12) para quienes los efectos de la competitividad se evidencian en un mejor servicio al cliente, un mayor nivel de innovación, en la globalización de las operaciones y en la eficiencia y productividad de sus procesos empresariales.

De acuerdo a Robbins & Coulter (2010):

Para los países, la alta productividad puede derivar en crecimiento y desarrollo económico. Los empleados pueden recibir sus salarios, y las utilidades de la compañía pueden aumentar sin causar inflación. En el caso de organizaciones individuales, un aumento en la productividad genera una estructura de costos más competitiva y la capacidad de ofrecer precios de mayor competitividad. (p. 428).

La productividad relaciona las unidades de productos o servicios elaborados con los recursos invertidos en el proceso, teniendo como marco de referencia o variable interviniente a la calidad del producto o servicio prestado la cual no puede ser alterada a pretexto de bajar precios. Esto tiene relación directa y define cuan competitiva puede ser una organización en el mercado en el cual se mueve y define su condición de empresa eficiente en la medida en la que alcance las metas y objetivos propuestos.

Desde una conceptualización teórica, la eficiencia es la clave de la competitividad. La eficiencia mide el nivel de utilización adecuada de los recursos en relación a la producción de una organización, es por esto que la eficiencia es la base de la productividad. Aun cuando es cierto que la productividad no es el único elemento que hace competitiva una empresa, no es menos cierto que es la base fundamental para lograr dicha competitividad. El concepto de competitividad debe ser medido bajo muchos otros indicadores en tanto que la productividad la podemos medir de manera más objetiva con indicadores de cumplimiento más duros. Lo cierto de todo esto es que lo anterior desemboca en la eficacia de la empresa la cual está determinada por el grado de cumplimiento de los objetivos previamente establecidos.

Un aporte muy importante que resalta el aspecto comercial, lo ofrecen Johnston & Marshall (2009, p. 396) quienes indican que una empresa, para enfrentar los desafíos comerciales actuales que plantean mercados cada vez más competitivos y por sobre todo para mantener la competitividad en un mundo cada vez más cambiante, debe poner especial atención en la excelencia operativa (esto implica eficiencia en los procesos), en el control de costos (para mantener precios que permitan a la empresa competir en su mercado) y en la atención al cliente, lo cual es tarea de toda la empresa pero fundamentalmente de aquellos quienes tienen responsabilidad directa en la gestión comercial.

Los factores internos claves que explican el éxito competitivo son aquellos que están alrededor de los recursos tecnológicos, la innovación, la calidad

del producto o servicio, la dirección de los recursos humanos y la capacidad del directivo para gestionar la empresa. (Aragón Sánchez, Rubio Bañón, Serna Jiménez & Chablé Sangeado, 2010, p. 5).

El éxito de una empresa reside en las competencias que posea, por ejemplo, capacidad de flexibilización de sus procesos, adaptación rápida a cambios y reestructuración de sus planes estratégicos. En la medida que la organización reconozca sus ventajas competitivas y las logre poner al servicio del cliente, asegurándose que este se encuentre dispuesto a pagar por los elementos diferenciadores que se le ofrecen, podrá decir entonces que tiene una coherente estrategia competitiva con la cual sus probabilidades de crecer de manera sostenida en el tiempo y alcanzar sus objetivos son altas.

Hoy el enfoque debe estar en competencias tales como el optimización de los procesos, el diseño, la logística, la gestión del conocimiento, administración financiera y del inventario, administración del talento humano, el marketing, la atención al cliente, entre otras y no tanto en el precio por cuanto esta es una ventaja pasajera debido a que en estos tiempos en los que los avances tecnológicos están a disposición de todos, el precio puede ser igualado por la competencia.

Un capítulo aparte para la administración del talento humano, fuerza y eje motor de toda organización, fuente de innovación y mejoramiento continuo de las empresas. En este contexto Chiavenato (2011) nos aporta:

En este nuevo contexto, las personas ya no son un problema para las organizaciones sino la solución de sus problemas. Las personas ya no son un desafío sino una ventaja competitiva para aquellas organizaciones que saben manejarlas. Las personas ya no son el recurso organizacional más importante sino el socio principal del negocio, el que le da dinamismo, vigor e inteligencia. (p. XV).

Moreno Sanabria (2010, p. 84) sugiere que la competitividad alcanzada a partir de la gestión eficiente de los recursos organizacionales debe reflejarse en la rentabilidad, de otra manera, se deberán revisar los procesos al interior de la empresa.

En Ecuador, el sector empresarial experimenta procesos de freno en su crecimiento. En el 2014 las 500 mayores empresas reportaban ingresos por más de 82 mil millones de dólares mientras que en 2015 los ingresos apenas superan los 71 mil millones de dólares, esto significa que en el 2015 vendieron aproximadamente 11 mil millones de dólares menos que en el 2014. (Revista Vistazo, 2016). Por lo anteriormente expuesto, no es de extrañarse que la competitividad en el Ecuador no se encuentre en su mejor momento.

El Foro Económico Mundial realiza una evaluación anual de los niveles de competitividad de economías mundiales (países), para lo cual ha definido 113 indicadores, agrupados en 12 pilares, los cuales a su vez corresponden a tres grandes dimensiones que son: Requerimientos Básicos, Generadores de Eficiencia y Factores de Innovación y Sofisticación.

Según Klaus Schwab, World Economic Forum (2016, p. 40), los doce pilares son:

Dentro de la dimensión Requerimientos Básicos:

1. Calidad de las Instituciones (públicas y privadas).
2. Infraestructura (Transporte, electricidad y comunicación).
3. Factores macroeconómicos.
4. La salud y la educación primaria

Dentro de los Generadores de Eficiencia:

5. Educación superior y entrenamiento (Cantidad y calidad de educación y capacitación laboral).
6. Eficiencia del mercado de bienes (Competencia interna, externa y calidad de la demanda).



7. Eficiencia del mercado laboral (Flexibilidad laboral y uso del talento humano).
8. Desarrollo del mercado financiero (Eficiencia y confiabilidad del sistema financiero).
9. Preparación tecnológica (Adopción y aplicación de las tecnologías, incluidas las de comunicación).
10. Tamaño de mercado (nacional e internacional).

Dentro de los Factores de Innovación y Sofisticación:

11. Sofisticación de negocios (Calidad y cantidad de proveedores locales, el tipo de ventajas competitivas, cadena de valor, logística internacional, mejoras en los procesos de producción, crecimiento del mercado, delegación de autoridad, la confianza en la gestión profesional, entre otros).
  12. Investigación y Desarrollo e Innovación (Calidad de investigación de las instituciones, inversión en investigación y desarrollo, colaboración entre universidades y el sector empresarial, protección a la propiedad intelectual y disponibilidad de científicos e ingenieros entre otros).
- (Klaus Schwab, World Economic Forum, 2016, p. 40).

De acuerdo al ranking de competitividad del Foro Económico Mundial, (Global Competitiveness Index 2016–2017 rankings and 2015–2016 comparisons GCI 2016), en 2016 el Ecuador se ubica en el puesto 91 entre 138 países, en tanto que en 2015 se encontraba en el puesto 76 entre 140 economías. El líder mundial en competitividad es Suiza con un Índice de Competitividad Global, ICG, de 5.81, seguido de Singapur (5.72) y de Estados Unidos (5.70).

Ecuador es el que más caída ha tenido, Brasil cae 6 puestos (al 81º), Colombia se mantiene en el ranking (61º), mientras que Argentina (al 104) y Venezuela (al 130) suben ligeramente. El país latinoamericano en mejor posición sigue siendo Chile (puesto 33), con una mejora de dos puestos en la clasificación, seguido de Panamá (42) con una mejora de ocho posiciones y Perú en dos (67º). (Klaus Schwab, World Economic Forum, 2016, p.7).

El éxito de una empresa reside en las competencias que posea, por ejemplo, capacidad de flexibilización de sus procesos, adaptación rápida a cambios y reestructuración de sus planes estratégicos.

La Administración Empresarial Moderna exige que en estos tiempos de crisis el enfoque se centre en competencias tales como la optimización de los procesos, el diseño, la logística, la gestión del conocimiento, la administración financiera y del inventario, la administración del talento humano, el marketing, la atención al cliente, entre otras y no tanto en el precio por cuanto un precio relativamente bajo representa una ventaja pasajera debido a que en estos tiempos en los que los avances tecnológicos están a disposición de todos, el precio puede ser igualado por la competencia.

En la medida que la organización reconozca sus ventajas competitivas y las logre poner al servicio del cliente, asegurándose que este se encuentre dispuesto a pagar por los elementos diferenciadores que se le ofrecen, se podrá decir entonces que tiene una coherente estrategia competitiva con la cual sus probabilidades de crecer de manera sostenida en el tiempo y alcanzar sus objetivos, son altas.

Respecto a la competitividad, el Licenciado Lenín Moreno, Presidente electo del Ecuador a partir de 2017, subrayó que:

...en Ecuador se dan las condiciones de competitividad para que todo funcione de manera armónica, si bien cualquier inversión deberá cumplir la normativa laboral, tributaria y ambiental. No vamos a jamás a precarizar los empleos y la calidad del empleo. Siempre vamos a requerir que haya responsabilidad ambiental. Ofrecemos todas las condiciones de estabilidad tributaria, pero al mismo tiempo el cumplimiento del pago de tributos. (Lenín Moreno, 2017).

## **1.2. Formulación del problema**

¿Por qué las prácticas actuales de dirección estratégica aplicadas por las empresas importadoras y comercializadoras de materias primas en el Ecuador no han permitido el desarrollo empresarial del sector?

### ***Sistematización del problema***

¿De qué manera la identificación de los elementos claves de Dirección Estratégica contribuirá en la construcción de un modelo que permita el Desarrollo Empresarial del sector importador comercial de materias primas en el Ecuador?

¿En qué medida la coherencia que guarden los elementos claves de Dirección Estratégica identificados con la situación problemática planteada contribuirá en la construcción de un modelo de Desarrollo Empresarial del sector importador comercial de materias primas en el Ecuador?

¿Cómo aportará la construcción un modelo de Dirección Estratégica entendible y acorde con la realidad, al Desarrollo Empresarial de importadoras y comercializadores de materias primas en el Ecuador?

### **1.3. Justificación Teórica.**

La Dirección Estratégica juega un papel clave en el Desarrollo Empresarial en particular en las empresas industriales y comerciales ya que es precisamente a través de un adecuado modelo de dirección estratégica y de todas sus etapas, que se definen las acciones orientadas a la supervivencia y crecimiento sostenible de las empresas y a su preparación para tiempos de cambio o amenazas provenientes del mercado y su entorno. Aquí es importante señalar también que una de las competencias básicas que deben mostrar los Doctores en Economía y Empresa, y este punto hacemos especial énfasis en el campo amplio de la administración empresarial, es la capacidad para desarrollar modelos de organización empresarial que incrementen la eficacia de las empresas (Giudice Baca, 2015).

### **1.4. Justificación Práctica**

Ante los constantes cambios provenientes especialmente del entorno, tales como políticas gubernamentales, nuevos competidores, nuevas preferencias del consumidor entre otras, se presenta un modelo de dirección estratégica adecuado para enfrentar las amenazas más cercanas que pongan riesgo la sostenibilidad de las empresas.

Esto supone socialmente otros problemas, por ejemplo el desempleo que aparece cuando las empresas de este tipo cierran, además de la cadena de

consecuencias que a nivel de mercado ocurren, tales como el incremento de precios e inflación que se genera cuando una materia prima escasea o hay menos actores en el mercado. Históricamente Ecuador ha sido un importador de muchas materias primas que no son producidas en nuestro país y no son necesariamente los importadores los causantes de la crisis económica local sino solo actores que se mueven en paralelo al desarrollo económico del país y que contribuyen decididamente al mismo.

Si bien la Constitución de la República del Ecuador (2008), publicada en el Registro Oficial No. 449 de 20 de octubre de 2008, en su Título VI, Capítulo cuarto, Soberanía económica, Sección séptima, referente a la Política Comercial, su Art. 306 señala que “el Estado propiciará las importaciones necesarias para los objetivos del desarrollo y desincentivará aquellas que afecten negativamente a la producción nacional, a la población y a la naturaleza.” (Constitución de la República del Ecuador, 2008, art. 306, p. 145), este trabajo de investigación se orienta precisamente hacia aquellas importaciones necesarias para los objetivos del desarrollo y no a aquellas que afectan la producción nacional. Es por esto que esta tesis se enfoca en empresas existentes y no en incentivar la creación de nuevas. Nos orientamos a aquellas materias primas que por temas tecnológicos aún no somos capaces, como país, de producir y que requerimos que el sector importador traiga de manera eficiente para abastecer al mercado local atendiendo esa necesidad.

Bajo la orientación anteriormente descrita, no se afecta en lo absoluto la meta 8.3. del Plan Nacional de Buen Vivir (PNBV) que hace referencia a no superar el 25,0% de componente importado de la oferta agregada, sino que, por el contrario, en este trabajo doctoral fomentamos y apuntamos al objetivo 8 del PNBV (Consolidar el sistema económico social y solidario de forma sostenible) en el sentido de que esta tesis propone un modelo alternativo de negocios enfocado en la búsqueda de oportunidades, en los mercados internacionales, para los productos elaborados en nuestro país, búsqueda de oportunidades y gestión comercial desarrollada con base en lo aprendido por las empresas importadoras y comercializadoras de materias primas en el

Ecuador, eso es desarrollo empresarial, es decir, utilizar en favor del país el aprendizaje y la gestión del conocimiento.

Este trabajo doctoral se concentra en aquellas materias primas importadas que por razones tecnológicas aún no han podido ser reemplazadas por productos fabricados en nuestro país. Tal como se indica en el objetivo 8 del Plan Nacional del Buen Vivir, que señala que “en este ámbito, el reto en el corto plazo es lograr la transferencia de tecnología de las importaciones y la sustitución de aquellas de baja intensidad tecnológica.”. (Plan Nacional del Buen Vivir, 2013, p. 257). Esto significa que aquellas materias primas que por temas tecnológicos aun no podamos sustituir, debemos seguir trayéndolas para garantizar el desarrollo de la industria nacional que requiere dichas materias primas para su desarrollo y es hacia allá a donde apuntamos con este trabajo de investigación.

En el mismo orden de la idea planteada en el párrafo anterior, tampoco se afecta en lo más mínimo la meta 10.2. del Plan Nacional del Buen Vivir que señala: “Reducir las importaciones no petroleras de bienes primarios y basados en recursos naturales en un 40,5%”. .”(Plan Nacional del Buen Vivir, 2013, p. 306). Esto se debe a que esta tesis doctoral apunta a aquellas materias primas que no son fabricadas localmente por temas de orden tecnológico y que son necesarias para las operaciones de la industria nacional.

## **1.5. Objetivos de la investigación**

### ***Objetivo General***

Proponer un modelo de Dirección Estratégica que considere las prácticas administrativas actuales a fin de facilitar el Desarrollo Empresarial de las organizaciones dentro del sector comercial importador de materias primas en el Ecuador

### ***Objetivos específicos***

Identificar los elementos claves de un modelo de Dirección Estratégica que permitan el Desarrollo Empresarial del sector importador comercial de materias primas en el Ecuador.

Proponer políticas generales para el desarrollo de un modelo de Dirección Estratégica que considere los elementos claves identificados previamente a fin de facilitar el Desarrollo Empresarial del sector importador comercial de materias primas en el Ecuador.

Construir, con base en los elementos claves anteriores, un modelo de Dirección Estratégica entendible y acorde con la realidad de las empresas importadoras y comercializadores de materias primas en el Ecuador.

## **1.6. Ideas a defender en la investigación**

### ***Idea principal a defender***

La determinación de las causas por las cuales las prácticas actuales de dirección estratégica no han facilitado el desarrollo empresarial del sector permitirá diseñar un modelo de dirección que responderá a la problemática planteada

### ***Ideas específicas***

La Identificación de los elementos claves de un modelo adecuado de Dirección Estratégica permitirá el Desarrollo Empresarial del sector importador comercial de materias primas en el Ecuador.

El establecer la coherencia que guardan los elementos claves de Dirección Estratégica con la situación problemática planteada acerca del Desarrollo Empresarial del sector importador comercial de materias primas en el Ecuador contribuirá en la construcción de un modelo adecuado de Dirección Estratégica.

La construcción de un modelo de Dirección Estratégica entendible y acorde con la realidad aportará en el Desarrollo Organizacional de las importadoras y comercializadores de materias primas en el Ecuador.



## **CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO**

### **2.1. Marco Filosófico o epistemológico de la investigación**

La necesidad de dirigir surge con el hombre mismo, con su ser, con su naturaleza en coherencia con la búsqueda de modelos cada vez más eficientes en toda unidad o grupo, sea este cultural, educativo, empresarial o de cualquier tipo. Si nos alineamos con el pensamiento de Guadarrama González (2015), podríamos decir que la dirección solo desaparecerá cuando desaparezca el último hombre.

Con el hombre mismo y su evolución los procesos requerían ser optimizados en mayor medida. En los tiempos modernos de la era de la comunicación, la mundialización o globalización ha impactado directamente en los países de Sudamérica y en particular de nuestra región andina y obviamente, Ecuador no queda al margen de dichos impactos. Son muchos los aspectos en los cuales podríamos detenernos y analizar en qué medida, mayor o menor, este proceso de mundialización ha sugerido cambios en nuestras actividades, procesos, relaciones, ya sea en la empresa pública, la empresa privada y en nuestras vidas personales sean estos laborales o familiares.

Una necesidad que se nota en el sector comercial e industrial es la de contar con modelos de dirección estratégica fuertemente orientados hacia el cliente, necesidades que obligan a las empresas ecuatorianas, y en particular a las

importadoras y comercializadoras de materias primas, a sumergirse en temáticas relacionadas con la calidad, la productividad y en los procesos orientados hacia el mercado y hacia el cliente. En contraste, de no hacerlo, corren el riesgo de quedar fuera de las preferencias del mercado y en el mediano plazo desaparecer.

Hoy los clientes, sean personas naturales o jurídicas, tienen acceso a escoger sus proveedores de manera más amplia de como sucedía hace tres o cuatro décadas. Así pues, le toca al empresario aplicar modelos de dirección estratégica que incluyan conceptos modernos. Como un ejemplo tenemos a la administración de relaciones con los clientes, ARC por sus siglas, la cual, de acuerdo a Johnston & Marshall (2009), debe ser entendida como toda iniciativa diseñada para ayudar a la compañía a mejorar su interacción con los clientes, proveedores e incluso con los clientes potenciales.

Así como Pablo Guadarrama González (2015) se refiere al proceso de investigación como un acto que crea nuevas realidades, del mismo modo, la dirección estratégica supone partir de ciertas premisas filosóficas que ayuden a la comprensión de las acciones que se llevan a cabo y los riesgos y obstáculos que esto implica, así como con los méritos y logros a obtener, similar a lo que ocurre en el proceso investigativo.

Encontramos muchos paralelismos entre los procesos de investigación y los procesos de dirección estratégica. Del mismo modo como, a decir de Pablo Guadarrama González (2015), la investigación no está concebida para los que esperan encontrar de forma sencilla algo que se busca, de igual manera la dirección estratégica no es un camino sencillo para aquellos que solamente quieren llevarse el mérito de objetivos alcanzados por casualidad sino más bien, para administradores entregados a una tarea sacrificada día a día en la búsqueda de un mejor posicionamiento de la organización, tal como ocurre con la investigación.

Las nuevas condiciones cambiantes y competitivas en las que se desenvuelven las organizaciones en el mundo moderno hace necesario que personas posean una actitud investigadora que les permita conocer el ambiente de su organización y generar nuevas formas de competir, buscando nuevos productos o servicios para satisfacer las necesidades de sus clientes. (Ríos Delgado, 2015, p. 103).

Y es que la dirección estratégica vista así, tiene un fuerte componente investigativo ya que, aun cuando pueden haber teorías planteadas y estrategias propuestas, el día a día va llevando al administrador por diversos caminos en los cuales le tocará investigar, experimentar, decidir y eventualmente descubrir o comprobar.

Un modelo de dirección estratégica centrada en los clientes y que busque el desarrollo empresarial con base en el desarrollo de su talento humano, incluye varios elementos básicos necesarios para ir al ritmo de la demanda comercial actual a nivel nacional e internacional promovida por estos profundos procesos de cambio en los que nos encontramos, derivados de la globalización, tales como el definir el papel de las ventas en términos de ofrecer asesoría y soluciones de negocios a los clientes, lo cual dista mucho del modelo antiguo. Se debe hacer foco en aumentar la formalización de los convenios y procesos de análisis de los clientes, el asumir un papel de liderazgo proactivo para educar a los clientes acerca de las oportunidades de reducción de costos y el concentrarse en los principios de las mejoras continuas que hacen hincapié en la satisfacción del cliente.

Tal como lo mencionaba Aristóteles en sus reflexiones metafísicas en las que hacía referencia a que el todo es mayor que la suma de sus partes, del mismo modo, la dirección estratégica no puede separar las funciones organizacionales para optar por estrategias y acciones individuales. Si bien pueden analizarse individualmente las partes, sin embargo, al momento de definir acciones que beneficien a la empresa como un todo, el modelo de dirección estratégica debe considerar todos sus componentes, recordando

los principios de sinergia, tal y como lo enfatiza el holismo, dando relevancia al todo de manera global y lo considera mayor que la suma de sus partes.

La mundialización ha forzado al empresario ecuatoriano a descubrir conocimientos, volviéndose más agudo en el análisis de la información obtenida, por ejemplo del cliente, a través de llamadas, internet, registro de ventas, visitas, entre otras fuentes. Pero no solo es la globalización por sí sola la que obliga a una profunda reflexión frente al entorno y al temible futuro que ya nos alcanzó, sino, los fuertes y cada vez más agresivos procesos de cambio al cual el administrador moderno es sometido y que muchas veces excede o rebasa sus capacidades, convirtiéndose estos procesos de cambio posiblemente en uno de los mayores riesgos al cual se enfrentan las organizaciones de estos tiempos.

Al respecto, Iturralde Solórzano & Aquino Onofre (2015) señalan:

Una vez que hayamos aprendido a adaptarnos no tanto a los cambios, sino más bien hayamos podido manejar la rapidez con que estos cambios ocurren, una vez que la globalización nos haya permitido una concepción más integral del mundo y sus operaciones, una vez que el conocimiento del universo nos haya permitido ampliar nuestra mente a otras realidades, una vez que todo eso haya ocurrido, el hombre empezará a mirar nuevamente en su interior en muchos aspectos y dará paso a la búsqueda de la verdadera excelencia como ser humano, pero no como los intentos de mejoramiento de los cuales hemos sido testigos de cada cierto tiempo en estas épocas, intentos que muchas veces surgen, como un experimento más, especialmente en el ámbito empresarial, así mismo tienden a pasar de moda o a ser reemplazados por nuevos ensayos. (p. 12).

Consecuencia de lo anterior, el empresario ecuatoriano se volvió más planificador del mercado y tuvo que volverse más eficiente en el uso de la información obtenida. Era muy común en Ecuador, antes de esta última

globalización, el no centrar sus procesos en las actividades externas o de mercado y cliente y más bien centrarse en demasía en los procesos operativos internos. El empresario ecuatoriano debería tener una mayor interacción con los clientes y esforzarse más o poner más atención y tiempo en las gestiones de mercadeo y ventas y sus consiguientes planes y programas analizando y perfeccionándolos con base en la respuesta del cliente a dichas gestiones.

Ahora bien, porqué entonces los fracasos en cuanto a la dirección estratégica empresarial en Ecuador son más frecuentes que los éxitos. La respuesta puede residir tal vez, más allá de únicamente en los factores externos, y podemos reflexionar en otros campos los orígenes de estos fallos. Tal como lo indica Pablo Guadarrama González (2015), así como es preocupante ver a profesores de disciplinas de metodología de investigación en la educación superior, orientar trabajos de investigación científica sin haber sido ellos ejecutores de algún proyecto de investigación, o sin haber elaborado alguna tesis de maestría o de doctorado, del mismo modo, el empleado de una empresa que pretende diseñar estrategias solo guiándose en libros teóricos de otros autores sin haber dirigido empresas o áreas funcionales de las mismas previamente, acreditando años de experiencias y logros reales y relevantes, de no ser así, el éxito no puede ser garantizado y más bien, la probabilidad de fracaso se ve seriamente incrementada.

Visto así el problema, podríamos a priori pensar que aún nos falta caminar mucho hacia aspectos tales como la atención y servicio al cliente cuyo capítulo parecería aun no estar muy desarrollado en muchas empresas y más bien encontrarse todavía en etapas primarias.

Dentro del desarrollo empresarial debe hacerse un espacio a las nuevas formas de llegar al conocimiento con nuevos saberes obtenidos de las investigaciones de mercado y usando metodologías de investigación científica, que son la fuente de desarrollo de nuevos, únicos e innovadores conocimientos, es decir, conocer para innovar y conocer para repensar lo

conocido a través de una estrecha relación con el mercado en el cual la organización se desenvuelve y pretende subsistir.

## **2.2. Desarrollo del marco teórico**

En el campo amplio de la Administración y en el relacionado con la Administración de empresas existe mucha fundamentación teórica general que aporta a la construcción de un adecuado marco teórico, sin embargo, cuando se empieza a especificar en una zona particular de la administración referente, por ejemplo a un país y más aún, a un sector empresarial de dicho país, ese abundante material bibliográfico o teorías relativas se empiezan a alejar cada vez más del campo específico que se aborda para convertirse en generalizaciones o aproximaciones grises que deben ser explicadas por medio de este tipo de investigaciones.

El anexo 1 muestra las tesis, artículos, papers y libros principalmente utilizados para la fundamentación teórica, sin embargo, existen otras referencias también utilizadas no detalladas en el anexo ya que se considera su aporte de menor orden, pero se encuentran listadas en las referencias de este trabajo de investigación.

Esta fundamentación debe enfocarse en teorías clásicas y postulados modernos de la dirección estratégica, centrándose en resultados de trabajos previos, entre los cuales podemos citar como ejemplo a los realizados por Frederick Herzberg para llegar a proponer su teoría de la motivación humana, sin dejar de lado a teorías en la dirección general de personal tales como la organizacional, o la teoría planteada por la ingeniería industrial, además de aquella direccionada a la ciencia de la conducta.

El estilo de construcción de este marco teórico será el de analizar los estudios previos y descritos en el presente trabajo con la finalidad de determinar su aplicación a la realidad ecuatoriana, específicamente en el sector comercial importador de materias primas. No necesariamente todo lo

que funcionó o hasta ahora ha funcionado en otras sociedades, puede necesariamente funcionar dentro de nuestro medio, sea este malo, bueno, superior o inferior de acuerdo a cada analista. La comparación nos llevará a tomar lo mejor de cada teoría, estudio previo, comentario o postulado a fin de ir construyendo con base en esto, un modelo teórico de dirección estratégica. Con esto estamos cumpliendo con recomendaciones de metodólogos que en esta parte hacen hincapié en no solo juntar y aumentar volumen de material teórico, sino que, se deben encontrar los puntos de relación y correlación entre las variables estudiadas y por sobre todo, tener el criterio adecuado como para escoger de entre la teoría presentada, aquella parte que realmente aporte en la construcción del modelo prospectivo final que presenta esta investigación

### **2.3. Antecedentes de investigación.**

**Título:** El proceso de formación de la estrategia y los tipos de trabajo desde una perspectiva microorganizativa.

**Año:** 2007.

**Autor:** Rosalía Aldraci Barbosa Lavarda.

**Departamento:** Departamento de Dirección de Empresas Juan José Renau Piqueras.

**Institución:** Universitat de Valencia. Facultad de Economía.

**Ciudad:** Valencia, España.

**Tipo de informe:** Tesis doctoral

**Número estándar:** ISBN: 978-84-370-7062-9.

**Aspectos relevantes y aportes a la presente investigación.-** La autora Barbosa Lavarda (2007) se refiere a dos importantes dimensiones a considerar al momento de estudiar las estrategias al interior de la organización, la primera se refiere al contenido en la cual se estudia el tipo de estrategia a adoptar y una segunda dimensión de estudio se refiere al proceso propiamente, esto es, a la construcción de la estrategia y sus

consecuentes decisiones. Esta tesis nos indica que en la parte del contenido de una estrategia se enfocan aspectos tales como el alineamiento de las estrategias de la empresa con el entorno. Esto es de mucho aporte ya que no podemos diseñar un modelo de dirección estratégica que no responda al medio en cual la organización se desempeña. Es por esto que muchas veces podemos encontrar modelos o prácticas de dirección adecuadas a un entorno determinado pero que no necesariamente pueden ser replicables en otros medios.

Por otra parte, en la dimensión del proceso de aplicación de la estrategia un aspecto relevante es la habilidad para la implementación de la estrategia definida. Esta parte se explica sola y encuentra su aplicación práctica ya que muchas veces es el piloto de la organización quien adolece de las capacidades necesarias como para guiar la nave hacia el destino deseado.

Barbosa Lavarda (2007) considera importante el entender qué es una estrategia y para ello expone la idea de Johnson et al. (2003:9), que define a la estrategia como “La dirección y el establecimiento de las condiciones de una organización en el largo plazo, las cuales logran ventajas en un entorno cambiante a través de la configuración de sus recursos y capacidades, con el objetivo de satisfacer las expectativas de los stakeholders” (p. 20).

Los elementos claves de la anterior definición se resumen en el largo plazo, ya que es precisamente esa la idea, el llegar no solo para participar del mercado por unos pocos meses o años, sino, llegar para tener un horizonte de largo plazo, adoptando y generando ventajas pese a que lo único constante es el cambio, pensando no solamente en el cliente, y este es un excelente aporte ya que hasta hace unos años todo se centraba únicamente en el cliente. No estamos con esto diciendo que el cliente no sea importante, al contrario, es y seguirá siendo la razón de ser de las empresas, pero el concepto moderno de estrategia debe involucrar a otros actores complementarios del desempeño de la organización, en particular accionistas y gobierno, en ese orden desde nuestro punto de vista.

Los conceptos entregados por Barbosa Lavarda (2007) son importantes en la presente investigación ya que el diseño de una estrategia adecuada así



como su implementación son claves en el desarrollo organizacional, tal como se plantea en esta investigación.

**Título:** Modelos de Gestión aplicados a la Sostenibilidad Empresarial.

**Año:** 2008-2010.

**Autor:** Luciano Barcellos de Paula.

**Departamento:** Facultad de Economía y Empresa. Departamento de Economía y Organización de Empresas.

**Institución:** Universitat de Barcelona

**Ciudad:** Valencia, España.

**Tipo de informe:** Tesis doctoral

**Aspectos relevantes y aportes a la presente investigación.-** El aporte de esta tesis a la presente investigación y en particular en lo relacionado con el Desarrollo Empresarial, tiene varios enfoques. Por una parte, en uno de sus capítulos se refiere a la gestión estratégica basada en la transparencia, los valores éticos, la mejora continua de la calidad de las relaciones con todos los grupos de interés. Es precisamente en esa parte en donde hacemos un alto a fin de estudiar el enfoque presentado por Barcellos de Paula (2010) y su aporte a cómo entender el desarrollo de la organización y medir la percepción de dichos grupos de interés hacia la empresa y cómo esto puede significar desarrollo para la misma. También esta tesis nos aporta su enfoque hacia el tema de la sostenibilidad lo cual será para esta investigación uno de los principales índices para medición de desarrollo empresarial.

Elkington (1994, citado en Barcellos de Paula, 2010, p.140) sostiene que el desarrollo sostenible en la empresa, es aquel que contribuye a la gestión responsable mediante la entrega al mismo tiempo de beneficio económico, social y medioambiental.

Continúa el autor indicando que de esa manera la empresa busca garantizar el éxito comercial a largo plazo, contribuir al desarrollo económico y social y proteger el medio ambiente. (Elkington, 1994, citado en Barcellos de Paula, 2010, p.140).

**Título:** El impacto sobre los trabajadores de una Gestión de Recursos Humanos Socialmente Responsable. Un análisis para Catalunya.

**Año:** 2011

**Autor:** María Dolores Celma Benaiges

**Institución:** Universidad de Girona

**Ciudad:** Girona, España.

**Tipo de informe:** Tesis doctoral

**Aspectos relevantes y aportes a la presente investigación.-**

“Las empresas necesitan cada vez más atraer a los mejores profesionales y buscar su compromiso y para ello es necesario establecer unas condiciones laborales de calidad con las cuales los empleados pueden cubrir sus aspiraciones y se sientan satisfechos en sus puestos de trabajo”. (Celma Benaiges, 2011, p. 65).

El aporte de la tesis doctoral de Celma Benaiges, M. (2011) es importante como fundamentación teórica de la presente tesis doctoral principalmente para la dimensión “Gestión del Talento Humano” propuesto en esta tesis doctoral como parte del modelo de Dirección Estratégica. Del mismo modo, Celma Benaiges (2011) aporta significativamente en la construcción de los elementos que a su vez conforman la dimensión “Gestión del Talento Humano”.

Celma Benaiges (2011) nos indica que “una gestión estratégica de los RRHH requiere la necesidad de integrar la gestión de RRHH en la planificación estratégica de la empresa.” (p. 72). Este es un aporte clave ya que ninguna estrategia y sus correspondientes planes de acción que soporten la planificación global, general o al más alto nivel de la organización puede existir de manera independiente sin tomar como sustento a la gestión del talento humano, no tanto como punto de partida sino más bien como herramienta clave de apoyo e incluso como marco regulador de acción.

**Título:** Relación entre el enfoque de gestión de la calidad y el desempeño organizativo. Una aproximación desde la perspectiva basada en los recursos.

**Año:** 2001.

**Autor:** Sonia Cruz Ros

**Departamento:** Facultad de Economía.

**Institución:** Universitat de Valencia.

**Ciudad:** Valencia, España.

**Tipo de informe:** Tesis doctoral

**Aspectos relevantes y aportes a la presente investigación.-** Cruz Ros (2001) hace referencia a las capacidades organizativas desde un enfoque de los recursos. Nos aporta de gran manera resaltando que no solo se deben tener los recursos sino que también la empresa debe tener las habilidades y conocimientos para desarrollarlos por medio de su combinación para alcanzar el objetivo deseado. Eso es en resumen la estrategia.

En este punto se destaca al capital humano y su desarrollo como punto de partida para la utilización eficaz de los recursos disponibles. Adicionalmente, la autora Cruz Ros (2001) destaca la cercana relación entre las capacidades y los recursos intangibles.

Este es un importante aporte al presente trabajo doctoral ya que representa una base al momento de plantear al talento humano como un punto clave del desarrollo organizacional. El talento humano como base y punto de partida o central para cualquier estrategia que se desee plantear, siendo este posiblemente el recurso intangible más valioso que una organización pueda tener. Se puede disponer de cualquier estrategia, la mejor del mundo si el término cabe, pero, sin el adecuado talento humano que viabilice dicha estrategia y que aporte a la consecución de los objetivos para la cual fue creada, pues entonces no se lograrán tales objetivos.

**Título:** La formación empresarial en las pequeñas y medianas empresas (pyme): Diagnóstico estructural y prospección de estrategias.

**Año:** 1995 (Marzo).

**Autores:** Carolina Fernández y Miguel Salinero

**Facultad:** Facultad de Educación. Centro de formación del profesorado.  
Departamento de teoría e historia de la educación.

**Institución:** Universidad Complutense de Madrid.

**Ciudad:** Madrid (España).

**Tipo de informe:** Tesis Doctoral

**Aspectos relevantes y aportes a la presente investigación.-** El aporte del trabajo de Fernández & Salinero (1995) al presente trabajo de investigación se centra en la formación empresarial destacando en particular a las empresas pequeñas y medianas. Con la experiencia española de apertura a mercados más grandes se identificó en la formación empresarial como punto clave para el desarrollo organizacional, basado en educación permanente y en la identificación clara de las necesidades de formación. (p. XXII).

Fernández & Salinero (1995) señalan que “La nueva concepción de la formación empresarial como aproximación entre educación y trabajo, se proyecta en las pequeñas y medianas empresas como una alternativa de progreso y optimización productiva”. (p. XXI).

Este concepto mostrado en la introducción de su tomo es muy importante para la presente investigación ya que le da relevancia a la formación del talento humano como plataforma de despegue del mejoramiento de los procesos al interior de la organización.

La presente tesis doctoral busca precisamente establecer la importancia que dentro de la dirección estratégica tiene el desarrollo y la formación del talento humano como base fundamental para cualquier modelo de dirección estratégica. Del mismo modo, son de suma importancia todas las estrategias referentes al talento humano y los subprocesos al interior de estas tales como las de capacitación y desarrollo, con el desarrollo organizacional expresado en mejoras de indicadores.

Fernández & Salinero (1995) indican también que aun cuando la formación empresarial está siendo cada vez más importante, es necesario establecer la realidad educativa para a su vez definir acciones de formación de las Pymes que se orienten a corregir las deficiencias más significativas. (p. XXIV)

Esto nos lleva nuevamente a establecer lo importante que es el análisis del entorno en cualquier dimensión empresarial en la cual estemos trabajando, como ejemplo del concepto anterior en el cual la realidad educativa sería el entorno para definir, al menos de manera parcial, las estrategias de la formación empresarial.

**Título:** Empresa innovadora, conocimiento y distrito industrial.

**Año:** 2010.

**Autor:** Manuel López Estornell.

**Facultad:** Departamento de Economía y Ciencias Sociales.

**Institución:** Universidad Politécnica de Valencia.

**Ciudad:** Valencia, España.

**Tipo de informe:** Tesis doctoral

**Aspectos relevantes y aportes a la presente investigación.-** López Estornell (2010) en su trabajo doctoral plantea la importancia del conocimiento como base de la innovación y los efectos diferenciadores que esto puede causar al aplicar el conocimiento actual o existente para un mejor uso del mismo hacia nuevos enfoques, pioneros e inéditos en aspectos productivos, comerciales y administrativos en general con el fin de aumento de la productividad, como consecuencia de hacer las cosas de una manera diferente pero más eficiente y asumir así actitudes más agresivas en la captación o conquista del mercado.

López Estornell (2010) señala que el cambio y la novedad no se saturan nunca, aunque existan escasos y breves interludios en los que la empresa puede serenar su ritmo, asimilar su propia transformación y prepararse para la nueva batalla. (p. 3).

Este es un concepto por demás interesante ya que nos permite suponer que los procesos de cambio serán una constante con la cual la organización deberá convivir y administrar los recursos de manera eficiente a fin de asegurar su sostenibilidad en el tiempo.

Esto sugiere la actitud de la empresa de estar siempre alerta, siempre pendiente de los nuevos enfoques y tendencias del mercado y tener de base al conocimiento como factor productivo. Aquí ingresa un nuevo concepto que

será abordado en esta tesis doctoral como lo es la gestión del conocimiento como base para el crecimiento sostenible.

El aporte de López Estornell (2010) a este trabajo de investigación es importante ya que propone ideas que pueden generar estrategias tales como el convertirse en una empresa de innovaciones que le permitan a la organización soportar y resistir ante una competencia cada vez más agresiva.

**Título:** Gestión de Recursos Humanos y retención del capital humano estratégico: Análisis de su impacto en los resultados de empresas españolas.

**Año:** 2011.

**Autor:** Celia Martín Sierra.

**Facultad:** Ciencias Económicas y Empresariales.

**Departamento:** Departamento de Organización de Empresas y Comercialización e Investigación de Mercados.

**Institución:** Universidad de Valladolid.

**Ciudad:** Valladolid, España.

**Tipo de informe:** Tesis doctoral

**Aspectos relevantes y aportes a la presente investigación.-** Martín Sierra (2011, p. 320) propone dentro de las prácticas de recursos humanos, el diseño enriquecido del puesto de trabajo, es decir, puestos con autonomía, retos desafiantes y aplicación variada o diverso uso de conocimientos. Es muy acorde con las teorías modernas de administración basada en los factores motivacionales de largo plazo que suponen efectos duraderos cuando a un empleado se le permite desarrollar sus capacidades y habilidades por medio del pleno uso de sus conocimientos, lo cual no debe ser confundido con ampliación de puesto que implicaría mayor carga de trabajo de lo mismo sino más bien enriquecimiento vertical, es decir, trabajos de mayor responsabilidad que al concluirse generen sentimientos de satisfacción por el logro de su cumplimiento.

Esta autora, dentro de sus conclusiones expone:

Por lo que se refiere a la segunda y a la tercera de las prácticas relacionales analizadas, la comunicación interna y la participación del empleado, presentamos sus resultados de forma conjunta en tanto que ambas prácticas recogen aspectos interconectados que reflejan las oportunidades que recibe el empleado para implicarse con su organización. (Martín Sierra, 2011, p. 325)

La cita anterior nos lleva a concluir que todo aspecto o subproceso al interior de las organizaciones se encuentra necesaria e indisolublemente relacionado. Un claro ejemplo la comunicación que permite la participación del empleado lo cual tiene un efecto motivador y genera compromiso hacia el logro de los resultados de la empresa.

Continúa Martín Sierra (2011) indicando:

De hecho, la comunicación interna constituye un acto de transparencia de la organización que facilita a los empleados el acceso a información relevante para mejorar su desempeño, que mejora su nivel de implicación con los asuntos que conciernen a la organización y que, por tanto, establece un vínculo intelectual con el empleado que fortalece su relación de empleo. (p. 325).

Martín Sierra (2011) resalta la importancia de los procesos de comunicación al interior de las organizaciones a tal punto que los lleva casi al nivel de los valores al momento de destacarla como un acto de transparencia de la empresa, vinculando dichos procesos comunicacionales como la gestión del conocimiento al momento de relacionar el acceso a la información con el desempeño laboral y con temas motivacionales por la participación del colaborador en la empresa.

**Título:** Desarrollo de un modelo de gestión del conocimiento en la cadena de suministro de la industria agroalimentaria.

**Año:** 2011.

**Autor:** Moisés Enrique Martínez Soto.

**Facultad:** Escuela Técnica Superior de Ingenieros Industriales. Departamento de Ingeniería de Organización, Administración de Empresas y Estadística.

**Institución:** Universidad Politécnica de Madrid.

**Ciudad:** Madrid, España.

**Tipo de informe:** Tesis doctoral

**Aspectos relevantes y aportes a la presente investigación.-** Martínez Soto (2011), nos señala que el fin principal del gestión del conocimiento es la creación de valor para la empresa. (p. 24). Desde mi punto de vista, acertadamente indica que el capital intelectual es de difícil cuantificación en los balances corporativos y que al final, la gestión del conocimiento busca la mejora de los resultados de la empresa en el corto, mediano y largo plazo. Estos conceptos son importantes para la presente tesis doctoral ya que proponemos a la gestión del conocimiento como uno de los elementos para lograr desarrollo empresarial.

Martínez Soto (2011), señala que si el sistema de gestión del conocimiento no logra beneficios tangibles e intangibles, entonces, el sistema no está correctamente diseñado ni aplicado de manera correcta.

Esta tesis de Moisés Martínez Soto (2011, p. 21) aporta ideas importantes tales como el hecho de que las ventajas competitivas no provienen de la información, ya que en los tiempos actuales en que vivimos la información, tiende a ser de acceso universal y no representa ya valores diferenciadores como tal vez lo era en décadas pasadas, realmente la diferenciación proviene del conocimiento, es decir, de la medida en la cual la organización logre la incorporación y utilización eficiente de dicha diferenciación para mejorar sus resultados.

Es decir, la información por sí misma no es indicador de ventajas competitivas, sino que es su sistematización la que aportará valor agregado a los procesos organizacionales. Incluso, según Martínez Soto (2011), si se



dispone de la misma información, el conocimiento puede ser múltiple y aportar nuevos y diferentes valores añadidos en función de la aplicación que se le dé a la información base inicial. (p. 21).

**Título:** El impacto de las prácticas de recursos humanos en el desarrollo de capacidades estratégicas: Una aplicación empírica en el sector hotelero.

**Año:** 2010

**Autor:** Rocío del Carmen Moreno Sanabria

**Facultad:** Humanidades y Ciencias Sociales.

**Institución:** Universidad de La Laguna.

**Ciudad:** Tenerife, España.

**Tipo de informe:** Tesis doctoral.

**Aspectos relevantes y aportes a la presente investigación.-** Moreno Sanabria (2010) señala, entre otras cosas, que las diferencias en la competitividad de las empresas depende de una correcta administración de sus recursos estratégicos y de una adecuada gestión que les permita alcanzar un mejor desempeño (Barney 1986, citado en Moreno Sanabria, 2010, p. 84).

Plantea con mucho criterio que el costo de la implementación de la estrategia debe ser menor que el retorno obtenido, de lo contrario el desempeño económico no será el adecuado. (Moreno Sanabria, 2010, p. 84).

Esto aporta a la presente investigación ya que sugiere que la competitividad alcanzada a partir de la gestión eficiente de los recursos organizacionales debe reflejarse en la rentabilidad, de otra manera, se deberán revisar los procesos al interior de la empresa.

En la tesis indicada también se señala lo importante que resulta el control de los cambios del entorno, por esto, el análisis de las relaciones entre los aspectos internos, las oportunidades y amenazas del ambiente, permitirán el desarrollo empresarial en la medida en la que la organización logre una adecuada adaptación que le permita sostenerse y resistir a los constantes cambios. Es decir, la capacidad de adaptación al cambio juega aquí un rol fundamental.

Un concepto muy importante de esta tesis doctoral y que aporta al presente trabajo de investigación es que las empresas deben diseñar e implantar estrategias que se orienten a la mejora continua y logro de mayor competitividad utilizando de la mejor manera posible sus recursos y la adquisición de nuevos.

Moreno Sanabria (2010, p. 85) hace una muy buena descripción de aportes y concepto de autores al respecto de las estrategias empresariales con énfasis en los recursos humanos y su impacto en el desarrollo empresarial. Del mismo modo, la autora cita la Teoría de Recursos e indica que dichos recursos por sí mismos no generan ningún tipo de ventaja competitiva y sugiere que es imprescindible el combinarlos y potenciarlos y que solo así se logra convertirlos en un valor agregado para el cliente. La autora aclara que esto solo se logra con recursos estratégicos que se caracterizan por ser valiosos, raros, inimitables e insustituibles.

Esta autora también menciona la Teoría de Capacidades e indica que se desarrolló fundamentalmente a partir de los años ochenta presentando interrelaciones con la teoría de recursos e indica que las capacidades definen la forma en que la empresa emplea sus recursos. (Moreno Sanabria, 2010, p. 107).

Lo anterior es muy valioso para la presente tesis de investigación en virtud de que es con base en una adecuada dirección estratégica de los recursos organizacionales serán explotados eficientemente en la búsqueda del desarrollo organizacional. La teoría de recursos y la teoría de las capacidades son dos aspectos que debemos tener en cuenta al momento de diseñar estrategias que busquen crear ventajas competitivas y generar valor agregado al cliente como medios para el crecimiento sostenible y desarrollo organizacional.

**Título:** Las tendencias de la información como fuente de ventajas competitivas. Una aproximación empírica.

**Año:** 1999

**Autor:** Antonio Paños Álvarez

**Departamento:** Departamento de Economía de la Empresa.

**Institución:** Universidad de Murcia. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.

**Ciudad:** Murcia, España.

**Tipo de informe:** Tesis doctoral

**Aspectos relevantes y aportes a la presente investigación.-** Paños Alvarez (1999) en su trabajo doctoral nos muestra su visión respecto a los recursos tangibles e intangibles al interior de una organización destacando sus diferencias con la finalidad de poder hacer un uso más eficiente de ellos. Nos indica que los tangibles son más fáciles de identificar y los define como aquellos que se podrían encontrar en el mercado de factores en tanto que los intangibles no se muestran en el balance de la empresa y son más difíciles de identificar y valorar.

Su propuesta es que por las propias características de los recursos tangibles, no podrán en toda su dimensión tributar en la creación y sostenibilidad de ventajas competitivas.

Paños Alvarez (1999) sostiene que son los recursos intangibles los que contribuyen en mayor medida a la creación de las ventajas competitivas y en consecuencia al éxito empresarial que, para el autor de la presente tesis doctoral, equivale o al menos encuentra muchas intersecciones con el desarrollo empresarial.

En esta tesis de recursos y capacidades, el autor Antonio Paños Alvarez (1999) sostiene que los recursos tangibles son los de naturaleza física y financiera en tanto que los intangibles los componen el resto de recursos de la organización, incluyendo los recursos humanos, tecnológicos, reputación entre otros.

El aporte de la tesis doctoral de Paños Alvarez (1999) es importante al presente trabajo de investigación ya que relaciona la capacidad del recurso humano, sus talentos y habilidades, así como también el prestigio de la empresa y la tecnología con el desarrollo organizacional y contribuye a fortalecer una importante base teórica en tal sentido.

Los recursos organizacionales mostrados en esta tesis doctoral española se encuentran clasificados de la siguiente manera:

*Recursos Humanos.* La adecuada gestión de los recursos humanos que se realice en las empresas (selección, formación, remuneración, creación de una cultura de cooperación y de confianza en los miembros de la empresa, etc.) impactará en el incremento de los conocimientos, habilidades, competencias y capacidad de aprendizaje de cada una de las personas que desempeñan actividades en la organización.

*Recursos Tecnológicos.* Están configurados por todas las decisiones relacionadas con inversión, utilización y mejora de las tecnologías de proceso y de producto que utiliza la empresa.

*Recursos organizativos.* Se incluye desde la infraestructura organizativa, los sistemas de planificación y control, las relaciones informales entre los distintos grupos de la empresa, y entre la empresa y otros grupos de empresas, los canales por los que fluye la información, las capacidades directivas, hasta la propia cultura de la organización. (Paños Alvarez, 1999).

La tesis doctoral de Antonio Paños Alvarez (1999) aporta a la presente tesis doctoral ya que sugiere que las tecnologías de información y comunicación pueden agregar valor a los diferentes procesos al interior de una empresa, tales como los de logística Interna, operaciones, logística externa, comercialización y ventas, servicios postventa, dentro de las actividades primarias. Pero también pueden agregar valor a las actividades de apoyo al interior de la organización aplicando las tecnologías de información en procesos tales como compras e innovación y desarrollo.

Uno de los aspectos más interesantes y que también se recoge como aporte de Paños Alvarez (1999) al presente trabajo de investigación es la aplicación de las tecnologías de información para creación de ventajas competitivas en áreas organizacionales tales como en la de administración de recursos humanos e infraestructura.

**Título:** Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Revisión teórica y aplicación empírica.

**Año:** 2009.

**Autor:** Isidro Peña García-Pardo

**Institución:** Universidad de Castilla La Mancha.

**Ciudad:** Cuenca, España.

**Tipo de informe:** Tesis doctoral

**Aspectos relevantes y aportes a la presente investigación.-**

Isidro Peña García-Pardo nos brinda conceptos relevantes que aporta en la fundamentación el presente trabajo de investigación resaltado la importancia de la Gestión del Talento Humano dentro de la Dirección Estratégica. Hace hincapié en que la administración de la organización debe incorporar la gestión de los recursos humanos en sus prácticas de dirección así como incorporar en su marco de acción a los factores externos que pueden influir, o como, él los llama, las variables relevantes del entorno.

Entre sus aportes se tiene:

La Dirección de Recursos Humanos tiene asignada la función de gestionar los recursos humanos de una manera estratégica, o dicho de otra forma, de integrar los mismos con los objetivos de la organización a largo plazo y las variables relevantes del entorno. (Peña García Pardo, 2009, p. 19).

Una vez más aparecen trabajos previos que claramente apuntan hacia la incorporación de la gestión de los recursos humanos como parte de las prácticas de dirección estratégica y al mismo tiempo la consideración de todas las variables del entorno que tengan afectación sobre dichos procesos relacionados con el talento humano al interior de la organización.

De acuerdo a Peña García Pardo (2009):

Desde un punto de vista profesional, la Dirección Estratégica puede considerarse como un sistema de dirección que viene utilizándose en el mundo empresarial, cuya principal característica debe ser dotar de flexibilidad a las empresas para responder de manera rápida a los cambios que se producen en el entorno. (p. 20).

Dada la rapidez con la que los cambios aparecen, la dirección estratégica debe incorporar como parte de su función u objetivos, el ser capaz de permitir a la organización una rápida adaptación a los cambios que el entorno propone a la empresa y poder (de ser el caso y necesario), cambiar el rumbo previamente trazado con la menor afectación posible. Como parte de esta característica, la empresa debe ser capaz de evaluar y medir los beneficios que cada estrategia le genera y compararlas con la que se dejó atrás o se suplantó motivo de los cambios del entorno.

**Título:** Evaluación de impacto en la capacitación de recursos humanos.

**Año:** 2007.

**Autor:** María Gabriela Rutty

**Departamento:** Facultad de Ciencias Económicas.

**Institución:** Universidad de Buenos Aires.

**Ciudad:** Buenos Aires, Argentina.

**Tipo de informe:** Tesis doctoral

**Aspectos relevantes y aportes a la presente investigación.-** “Se postula el desarrollo de una actitud o conciencia proclive a la utilización de la evaluación como parte de las herramientas de la gerencia, como forma de aprendizaje y mejora de la eficiencia y efectividad organizacional.” (Rutty, 2007, p. 14). La Doctora María Gabriela Rutty resalta la importancia de la evaluación del desempeño a un nivel que va mucho más allá de solamente lo operativo y la destaca como una herramienta que va a influir incluso en la mejora del desempeño del colaborador. Si bien no existe un modelo específico, único o general para medir cuantitativamente los impactos de la capacitación sobre los resultados, no es menos cierto que las organizaciones deben apuntar a una cuantificación, al menos parcial o por modelos ponderados, a fin de asignarle una valoración a los programas de capacitación respecto a los resultados u objetivos logrados en la empresa. Tal como lo indica Rutty (2007), “para que la evaluación sea percibida como valiosa para los miembros de la organización, el ejercicio de la misma debe generar algún beneficio material o simbólico para los actores involucrados” (p. 15). Este efecto material o simbólico debe estar alrededor del logro de los

resultados esperados y es a través de esos logros que se materializará una retribución o beneficio material para los involucrados. Entiéndase como los involucrados no solo a los colaboradores, a quienes se les debe premiar por alcanzar objetivos, sino también, a los accionistas de tal modo que esto genere un efecto motivador para financiar nuevos y más programas de capacitación que se financien con el mismo incremento de la productividad generada.

**Título:** Aplicación de un modelo de dirección estratégica en épocas de crisis, estudio de caso: Agroexportadora de Perú.

**Año:** 2010.

**Autor:** Charles Alexander Sablich Huamani.

**Facultad:** Área de Empresa, Desarrollo Directivo y Recursos Humanos.

**Institución:** Fundación Universitaria Iberoamericana

**Ciudad:** Ica, Perú.

**Tipo de informe:** Tesis doctoral.

**Aspectos relevantes y aportes a la presente investigación.-** Este trabajo de investigación presenta la aplicación del proceso de Dirección Estratégica en una empresa privada de la Región de Ica, Perú haciendo un análisis de temas económicos y financieros desde la perspectiva de la empresa privada. En esta tesis se revisan conceptos de estrategia, cultura organizacional, liderazgo y otros que conforman el proceso de dirección estratégica. Posterior a este análisis Sablich Huamani (2010) efectúa un análisis de las causas que han generado los problemas, y señala el planteamiento de metas y objetivos, con los que la empresa afrontará la crisis.

Sablich Huamani (2010) hace un resumen muy práctico y claro del proceso de dirección estratégica, empezando por la aplicación de estrategias combinando la formulación e implantación de métodos de dirección empresarial, integrándolos en los diversos niveles organizacionales tales como el estratégico, el táctico y el operativo, comparando indicadores con otras empresas del sector de similar magnitud.

Sablich Huamani (2010) propone en su tesis un estudio inicial de la situación en la que se encuentra organizada la empresa estudiada para determinar cuáles son sus ventajas competitivas y comparativas, fortalezas, capacidades gerenciales y debilidades para terminar con la solución a través de la Dirección Estratégica.

Una idea expuesta por Hugo Eduardo Jara Facundo en su tesis de maestría “Dirección estratégica y saneamiento de empresas. El caso PETROPERU 2001-2005”, y que es citada por Sablich Huamani (2010), sostiene lo siguiente:

Los logros en las empresas que aplican estrategias exitosas, no son obra exclusiva de un solo alto ejecutivo, sino de todo un equipo gerencial y otros niveles de la organización, comprometidos con una visión, misión y objetivos estratégicos, que se formulan colectivamente y cuya implantación se lleva a cabo interactivamente, revisando su cumplimiento mediante indicadores, corrigiendo, fortaleciendo y renovando las estrategias, confirmando o corrigiendo las metas, con participación genuina en discusiones abiertas en diferentes niveles de la organización. (Hugo Eduardo Jara Facundo, citado en Sablich Huamani, 2010, p. 5).

Sablich Huamani (2010, p. 118) en las conclusiones de su tesis, indica que ha podido comprobar que la aplicación de la Dirección Estratégica sí tiene relación con la productividad lo cual se transforma en una importante base teórica del presente trabajo de investigación doctoral ya que aquí se pretende establecer precisamente la relación entre la dirección estratégica y el desarrollo empresarial, siendo la productividad un indicador de dicho desarrollo.

**Título de la tesis:** El valor del cliente como herramienta estratégica de gestión en un mercado industrial.

**Año:** 2007.



**Autor:** Antonio Jesús Sánchez Arrieta.

**Facultad:** Departamento de Economía y Administración de Empresas.

**Institución:** Universidad de Málaga.

**Ciudad:** Málaga, España.

**Tipo de informe:** Tesis Doctoral

**Aspectos relevantes y aportes a la presente investigación.-** Sánchez Arrieta (2007) en su tesis doctoral busca relacionar la satisfacción del cliente con la creación de valor para la empresa y la rentabilidad directa. Del mismo modo busca, busca establecer una relación positiva entre la satisfacción del cliente y el nivel de recomendación.

Esta tesis doctoral está referida a empresas que comercializan en un mercado industrial, lo cual guarda relación con el presente trabajo de investigación doctoral ya que la relación entre la dirección estratégica y el desarrollo empresarial que buscamos relacionar se enmarca, mayoritariamente, precisamente en este sector de mercado, es decir, el industrial.

En esta tesis doctoral Sánchez Arrieta (2007) propone analizar cuáles son los clientes que contribuyen a que la empresa crezca y así poderlos clasificar. Se analizan variables tales como la satisfacción, calidad percibida, confianza y modo en que se gestionan las quejas o reclamos además de las recomendaciones que los clientes hacen para asegurar de esta forma, el crecimiento.

Una idea de Alcaide y Aguirre (2006) tomada de la tesis doctoral de Sánchez Arrieta (2007) indica:

La captación de datos del cliente, en una estrategia CRM apoyada en los procesos y orientada a la relación personalizada con el cliente, por las personas que forman la “fuerza de ventas” y aquellas otras que se relacionan con el cliente es básica para poder conocer al cliente y crear una relación fructífera y de largo alcance (Alcaide y Aguirre, 2006, citado por Sánchez Arrieta, 2007, p.224).

Los conceptos y propuestas planteadas en esta tesis doctoral de Antonio Jesús Sánchez Arrieta son muy valiosas como parte de los antecedentes del presente trabajo de investigación doctoral y en particular lo detallado en el párrafo anterior ya que una de las estrategias propuestas para empresas pequeñas dedicadas a la comercialización de materias primas en el Ecuador es precisamente la atención personalizada al cliente. Se piensa que mientras la empresa más crece, en la misma proporción aumenta la separación entre la organización y sus clientes, a manera de un precio que se debe pagar por el crecimiento y es precisamente ahí en donde estos sistemas de administración de relaciones con los clientes o CRM por sus siglas en inglés (Customer relationship management), cobran un valor importante.

**Título:** La gestión del capital intelectual en las entidades financieras. Caracterización del capital humano en las cooperativas de crédito.

**Año:** 2007.

**Autor:** Elies Seguí Mas

**Departamento:** Departamento de Economía.

**Institución:** Universitat Politècnica de Valencia.

**Ciudad:** Valencia, España.

**Tipo de informe:** Tesis doctoral

**Aspectos relevantes y aportes a la presente investigación.-** Seguí Mas (2007), nos propone el concepto de “la crisis de la información financiera”. (p. 52). Uno de los aspectos a considerar en el modelo de dirección estratégica de la presente tesis doctoral es precisamente el contemplar el sistema de control empresarial y dentro del cual, un adecuado procesamiento de la información financiera y contable, es clave al interior de la empresa.

Las exigencias del mercado y de la competencia, en las que se desenvuelven las organizaciones, evidencian la crisis de la información financiera.

Seguí Mas (2007) indica que la actual contabilidad se basa en considerar únicamente a los activos tangibles de la empresa tales como la infraestructura, maquinaria, inventarios, etc. y sugiere que en estos tiempos

el valor de las empresas se determina en alta medida por intangibles tales como la marca, el saber-hacer, la tecnología, la clientela, etc. (p. 53).

Sin embargo estos activos intangibles no se encuentran considerados en los estados financieros lo cual explica las diferencias entre su valor contable y el valor de mercado. (Seguí Mas, 2007, p. 53).

Finalmente, un aporte de la tesis doctoral de Elies Seguí Mas al presente trabajo de investigación doctoral es el destacar la importancia del comportamiento ético por parte de los directivos de la organización y a no dejarse llevar por la presión de conseguir resultados. Sin embargo, las circunstancias que rodean actualmente a la realidad socio económica ecuatoriana muchas veces no permiten seguir este buen lineamiento ya que las exigencias por los resultados son el hábitat natural del empresario local. Esta parte guarda relación con las políticas de recursos humanos que planteamos como parte de la dirección estratégica de las empresas comercializadoras de materias primas en el Ecuador.

**Título:** La implantación de modelos avanzados e integrados de Dirección Estratégica en la gestión pública española: Un estudio empírico.

**Año:** 2010, marzo.

**Autor:** Francisco José Trullenque Adell.

**Departamento:** Facultad de Ciencias Sociales y Jurídicas Departamento de Ciencia Política y Sociología.

**Institución:** Universidad Carlos III de Madrid.

**Ciudad:** Madrid, España.

**Tipo de informe:** Tesis doctoral.

**Aspectos relevantes y aportes a la presente investigación.-** La tesis de Trullenque Adell (2010) es posiblemente el mayor aporte a la fundamentación teórica de las tesis revisadas al presente trabajo doctoral. Trullenque Adell (2010) busca, a través de su propuesta, investigar el nivel de implantación en el sector público de modelos de Dirección Estratégica y resalta la orientación a la creación de valor. Sin embargo, aun cuando la orientación de Trullenque en su tesis es hacia la gestión pública, su fundamentación teórica es perfectamente adaptable al sector privado, con

las modificaciones y adaptaciones que evidentemente se deberán hacer para adaptar dicha fundamentación en el sector empresarial privado ecuatoriano.

Francisco José Trullenque Adell en su trabajo doctoral titulado “La implantación de modelos avanzados e integrados de Dirección Estratégica en la gestión pública española: Un estudio empírico”, hace importantes aportes a la presente tesis doctoral cuando se refiere a las etapas de la estrategia organizativa y resaltó los inicios de la aplicación de la dirección estratégica empezando en los años 50 y 60, cuando los pioneros de la estrategia organizativa fueron Chandler, Selznick, Ansoff y Drucker. A continuación una breve reseña de los aportes de estos importantes pensadores a la dirección estratégica:

**Alfred DuPont Chandler Jr.** (o Al Chandler) fue un profesor estadounidense quien en su libro *Strategy and Structure* (1962) hace un análisis de empresas norteamericanas tales como DuPont, General Motors, Standard Oil, entre otras y evalúa la importancia de los recursos de la empresa con énfasis en los humanos y estratégicos. Chandler, Jr (1969) señala que la estrategia depende del adecuado manejo de la información la cual incide en la estructura de la empresa, contraponiendo las teorías de esa época que tendían a que era la estructura del sector lo que definía el actuar empresarial y consecuentemente sus resultados.

**Philip Selznick** fue un profesor de Sociología y Derecho en la Universidad de California. Autor en temas como Teoría de la Organización. Selznick escribió *Bases de la Teoría de La Organización* que se constituyó en su mayor aporte en teorías organizacionales. Philip Selznick define diferentes estructuras al interior de las organizaciones como son los sindicatos, corporaciones empresariales, etc. y los presenta como estructuras formales. Además Selznick (1969) señaló que: “La organización formal puede ser definida de forma más general como un sistema de actividades o redes de dos o más personas coordinadas conscientemente; es decir, un sistema de coordinación de esfuerzos humanos para el logro de objetivos particulares”. (p. 1).

**H. Igor Ansoff** fue un profesor ruso-estadounidense, quien propuso su bien conocida matriz Producto/Mercado la cual sirve para identificar oportunidades de crecimiento en las unidades de negocio de la empresa.

		<i>Amplitud de la oferta de servicios</i>	
		<i>Estrecha</i>	<i>Amplia</i>
<i>Numero de mercados atendidos</i>	<i>Muchos</i>	<b><i>Enfoque de servicios</i></b> <i>La razón de esta estrategia es la creación de un portafolio amplio de clientes como protección contra los riesgos</i>	<b><i>Sin enfoque (de todo para todos)</i></b> <i>Atender grandes mercados con una gama muy amplia de servicios</i>
	<i>Pocos</i>	<b><i>Enfoque total (de servicio y de mercado)</i></b> <i>El riesgo es que talvez el mercado sea demasiado pequeño para generar el volumen de negocios necesario</i>	<b><i>Enfoque de mercado</i></b> <i>Concentrarse en un segmento de mercado estrecho pero ofreciendo una amplia gama de servicios</i>

**Figura 6. Componentes del vector de crecimiento. Adaptado de Ansoff, 1976, La estrategia de la Empresa.**

**Peter Ferdinand Drucker** fue un abogado austriaco cuyos aportes fueron decisivos en la administración actual. Uno de sus aportes más importantes fue cuando escribió su libro “La práctica del managment” en 1954. Según Drucker P. F. (1954), escribió este libro para que las personas en común aprendieran las bases de la administración ya que los conocimientos en esa área estaban restringidos solamente para un selecto grupo élite de personas. Fue gracias a esto que la administración se transformó en una disciplina y este libro fue tal vez el referente principal para este cambio. The Practice of Managment de Peter Ferdinand Drucker muestra direcciones para analizar el rendimiento del administrador y su gestión así como ofrece guías para mejorar la productividad de la organización.

Incluso antes de publicar su libro acerca de dirección por objetivos en 1964, Drucker nos da una introducción acerca de este tema (Dirección por Objetivos) por lo cual se lo considera como uno de los principales ponentes en este campo.

Drucker, Peter Ferdinand (1964) en su libro de “Managing for Results” o Dirección por Objetivos hace una explicación acerca de la estrategia de negocios (business strategy). Drucker indica que se debe apuntar al enfoque en las oportunidades más que en los problemas ya que son las

oportunidades las que le permiten a la organización el crecer y desarrollarse. Además en este libro Drucker, Peter Ferdinand (1964) expone temas relacionados con el cliente como parte central del negocio y debe estar en el cliente, el enfoque de toda organización.

Drucker P. F. (1985) en su libro Innovación y emprendimiento expresa los riesgos que deben conocer las empresas exitosas del mañana en indica que si bien existen personas con alma emprendedora, rara vez triunfan. En esta obra, Peter Drucker se refiere a la industria y estructura de mercado, a la administración del emprendimiento y al emprendimiento en instituciones de servicios. Estos son temas importantes que aportan a la presente tesis ya que parte de las estrategias para el desarrollo organizacional están basadas precisamente en gestiones de emprendimiento en la búsqueda de nuevos mercados y nuevos productos, lo cual se transforma en uno de los pilares del modelo de dirección estratégica que se desea proponer.

### **Evolución de la visión estratégica en las organizaciones.**

Según Trullenque Adell (2010), las ideas de dirección estratégica de los años setenta e inicio de los ochenta, se centran en la búsqueda de la rentabilidad a través del crecimiento tomando como base al marketing y a la diversificación, incorporando la búsqueda de la excelencia en los procesos, siendo para esto un importante referente el modelo japonés (p. 70).

Dentro de la búsqueda de la rentabilidad, uno de los aspectos más importantes era la identificación de las variables del negocio que impactaban en la empresa llegando a la conclusión que la rentabilidad tenía relación directamente proporcional con la participación de mercado. De aquí se deriva el lógico interés por las estrategias de crecimiento y el estudio de las integraciones verticales y horizontales, la diversificación, fusiones entre otras, así como el dominio del mercado dentro del marco de la ley.

Del mismo modo este tesista, Trullenque Adell (2010), marca a los años setenta como el inicio de la aplicación de los conceptos de marketing en las organizaciones. Si bien las ideas que se remontan a décadas atrás indican

que el único factor determinante en el establecimiento de un negocio era solamente el hecho de tener un producto de alta calidad, lo cual, dadas las circunstancias que marcaban la primera mitad del siglo veinte, posiblemente garantizaba el éxito de la empresa, ya que parte de dichas circunstancias permitían colocar al producto en el mercado sin mayores dificultades, en tanto la calidad del producto sea buena.

Uno de los autores más importantes en el área de la administración y particularmente en el marketing es Philip Kotler, en cuyo original libro “Marketing Management” (1967) se sigue publicando y utilizando como libro en instituciones de educación superior. Sin embargo, a decir del mismo autor, hacía poca mención de temas fundamentales, como la segmentación, la orientación y el posicionamiento.

La nueva orientación de Kotler & Keller (2012), es hacia el análisis de valor del cliente, el marketing de base de datos, el comercio electrónico, las redes de valor, los canales híbridos, las comunicaciones integradas entre otras. El autor indica que actualmente, la publicidad masiva no es tan eficaz como antes, y que son los mismos clientes quienes le dicen a las empresas los productos o servicios que requieren, además de cuándo, dónde y cómo los quieren adquirir. Las nuevas tendencias se reflejan en la manera como la organización llega al mercado utilizando para esto el correo electrónico, los blogs y otros medios digitales.

“Los especialistas en marketing no crean las necesidades: las necesidades son preexistentes. Los especialistas en marketing junto con otros factores sociales simplemente influyen en los deseos.” (Kotler & Keller, 2012, p. 10). Las necesidades están en el mercado, la clave fundamental está en la correcta identificación de las mismas. La empresa que mejor lo haga tendrá evidentemente mayor probabilidad de incrementar sus ventas. Las personas no crean necesidades en otras, solo las hacen evidentes, lo mismo aplica a las empresas.

“El valor, un concepto fundamental del marketing, es principalmente una combinación de calidad, servicio y precio llamada la triada de valor del cliente. Las percepciones de valor aumentan con la calidad y el servicio pero decrecen con el precio.” (Kotler & Keller, 2012, p. 11). Es aquí entonces en donde la empresa debe calcular el punto exacto en el cual el cliente está dispuesto a pagar un valor adicional por una calidad y servicio determinados. Un producto barato nunca es asociado con calidad, sin embargo, otra cosa es el valor, es decir, si el precio realmente tiene relación con los agregados del producto. Una cosa es un producto o servicio caro y otra cosa es un producto o servicio costoso. Un producto o servicio caro es aquel cuyos beneficios o supuestos beneficios no son percibidos por el cliente o simplemente, el cliente considera que no los tiene como para llegar a pagar el precio que la empresa le pone al mismo. Por otra parte, un producto o servicio costoso es aquel cuyos beneficios son evidentes de acuerdo a la percepción del cliente pero que su presupuesto no le permite o al menos le dificulta adquirirlo.

Para Kotler & Keller (2012), “el éxito de la empresa depende no solamente de qué tan bien haga su trabajo cada departamento, sino también de qué tan bien la empresa coordina las actividades departamentales para que lleven a cabo los procesos empresariales básicos.” (p. 34). En efecto, cada subproceso y proceso empresarial forma parte del gran macro proceso que en grandes rasgos se lo puede denominar “funcionamiento empresarial”. De qué sirve que un departamento encargado de un subproceso o parte de él logre alcanzar los estándares e indicadores si los demás departamentos o el resto del proceso no lo hace. Si bien cada colaborador y departamento tiene una función específica que debe cumplir, es función y obligación de la alta dirección articular estos esfuerzos individuales y engranarlos eficientemente de modo que la empresa pueda ser eficaz el logro de sus metas organizacionales.

Continúan estos autores, Kotler & Keller (2012, p. 34) describiendo los procesos por ellos denominados empresariales básicos:



Procesos de investigación de mercados. Todas las actividades relativas a recopilar y manejar información del mercado.

Procesos de realización de la oferta. Todas las actividades de investigación, desarrollo y rápido lanzamiento de ofertas nuevas de alta calidad, y dentro del presupuesto.

Procesos de adquisición de clientes. Todas las actividades para definir los mercados meta y la búsqueda de nuevos clientes.

Procesos de gestión de relaciones con clientes. Todas las actividades para profundizar la comprensión, relaciones y ofertas para los clientes individuales.

Procesos de gestión de pedidos. Todas aquellas actividades relacionadas con la recepción y aprobación de pedidos, el envío oportuno de los bienes, y el sistema de cobro.

(Kotler & Keller, 2012, p. 34).

El primer proceso descrito por los autores en la cita anterior es fundamental en el desarrollo organizacional. La investigación de mercado no solo debe orientarse a captar nuevos clientes, territorios o mercados sino también a monitorear y analizar la evolución del actual o supuestamente captado y cautivo a fin de establecer acciones correctivas en caso de ser necesarias.

Una vez analizado el mercado y establecidas las acciones a aplicar, se debe llevar lo planeado a la acción, lo teórico a la práctica. Un ejecutivo debe ser veinte por ciento o menos de planificación y al menos ochenta por ciento de acción.

Sin embargo, el proceso empresarial básico más importante de todos es la captación de nuevos clientes, sin importar en qué área o departamento de la empresa trabaje un colaborador, este siempre puede y debe aportar con ideas, sugerencias e incluso referencias de nuevos potenciales clientes, a fin de cuentas, los clientes y las ventas son la esencia, inicio y fin de toda organización.

Una vez formalizada la relación con un nuevo cliente, lo cual en términos prácticos se traduce a través de la primera y posteriores órdenes de compra, despachos, facturación y correspondientes cobros, corresponde ahora consolidar esta relación comercial por medio de una atención personalizada,

entrega de un servicio y producto de alta calidad y diseñando adecuadamente la gestión con los clientes de manera técnica (ARC), todo lo anterior para lograr establecer relaciones de largo plazo con los clientes como fin fundamental de las funciones comerciales.

Por último, si bien la empresa debe tener procedimientos y políticas de pedidos, despachos y cobros previamente definidos y que deben ser observados por los vendedores, no es menos cierto que muchas veces debe mostrar madurez y flexibilidad para adaptarse a ciertas condiciones requeridas por los clientes, particularmente en el caso de los pedidos y despachos, no tanto a nivel de la cobranza. Lo ideal es lograr que todo pedido sea formalizado por medio de una orden de compra o documento similar, firmado y sellado que incluya claramente la cantidad pedida, precio pactado, fecha de esperada de entrega, lugar de entrega, casi un reflejo de la cotización previamente entregada. No obstante de lo anterior, muchas empresas, incluso de tamaño mediano y grande, suelen no estar tan formalizadas en este aspecto y reducen sencillamente el pedido a una llamada telefónica al vendedor, quien deberá internamente formalizar y traducir esta orden de compra verbal a un documento de manejo interno en la organización que formalice el pedido. Por el lado de los cobros la flexibilidad no será la misma, ya que si bien al cliente le asisten todos los derechos, estos los pierden desde el primer día en se vence el plazo previamente acordado para pagar sus facturas.

### **El modelo japonés**

Aparentemente el modelo japonés era el modelo a seguir, avalado por los buenos resultados en varios sectores industriales que mostraban indicadores que algunos casos igualaban y superaban a los de la industria norteamericana. Este modelo japonés se basaba en pilares fundamentales tales como la motivación y el compromiso de los trabajadores, estructuras generales de costos más bajos y la aplicación de técnicas de control de calidad aportadas por Edward Deming. Muchas de sus ideas y explicaciones prácticas son ampliamente abordadas por Mary Walton en su obra “Cómo administrar con el método Deming”.

W. Edward Deming, citado en por Walton (1992, p. XI), señala:

La causa de la decadencia radica en que la gerencia se ha desentendido de la tarea administrativa, y en cambio se ha esforzado por conseguir dividendos y un buen rendimiento del precio de las acciones de la compañía. Una mejor forma de servir a los accionistas sería mantenerse en el negocio mediante el mejoramiento permanente de la calidad del producto y del servicio, para así disminuir los costos, capturar mercados, proporcionar empleo y aumentar los dividendos. (p. XI).

### **La teoría Z**

La teoría Z de Ouchi (1986), tiene como parte principal de su fundamento el hecho de que los empleados no dejan de ser personas al interior de las organizaciones, personas que sienten, piensan, opinan y que sus motivaciones y desmotivaciones muchas veces se relacionan con factores internos de la empresa. Ouchi propende una cultura participativa en las organizaciones, lo cual es base en los efectos motivacionales del empleado que a su vez redundan en su productividad. Es muy complicado separar los problemas personales de los laborales, es fácil para jefes novatos expresar la frase “los problemas de la casa se quedan en la casa”, lo cual suena más bien a otra manera de decir “no me interesan sus problemas”. El efecto final de esta manera de pensar y expresarse no será una mayor productividad del individuo. Esto se orienta más hacia una política autocrática que, de acuerdo a Chiavenato (2011), se caracteriza por la postura impositiva de la organización la cual actúa de forma legalista. La falta de diálogo perjudica a la administración en general lo cual da por resultado el descontento y en muchos casos la indisciplina del personal. Esta forma de actuar normalmente no es sostenible en el largo plazo y tiende a generar en el personal frustración y actitudes de rebeldía. En contraste a esto, como ya se indicó, la teoría Z es participativa y se basa en las relaciones humanas. Una política participativa caracterizada por considerar que las relaciones

laborales involucran a los trabajadores y considera al empleado desde el punto de vista social, político y económico y no sólo como un simple factor de producción (Chiavenato, 2011).

Mal pueden pensar los administradores que este estilo gerencial los hace perder autoridad, por el contrario, al privilegiar las negociaciones como medio para llegar a un acuerdo o compromiso, se refuerza y legitima la autoridad de la gerencia y de los supervisores de la organización (Chiavenato, 2011).

William Ouchi considera que el empleo es parte de la estructura de vida de las personas ya que por medio del empleo pueden vivir, vestirse y alimentar a sus familias, de tal modo que los empleados tienden a dar lo mejor de sí mismos para alcanzar sus objetivos personales, lo cual en consecuencia lógica podría ser la base para el logro de niveles de producción tal que sea posible el logro de los objetivos organizacionales asegurando altos niveles de productividad.

Principios fundamentales de la teoría Z: De acuerdo a la teoría de (Ouchi, 1986), sus tres principios básicos son la confianza, la atención a las relaciones humanas y las relaciones sociales estrechas. Estos principios son perfectamente adaptables a la realidad de las empresas ecuatorianas por el mismo perfil de sus trabajadores. Los estilos de liderazgo coercitivos son adecuados pero únicamente en el corto plazo y en situaciones muy puntuales, en tanto que para el crecimiento de largo plazo las relaciones humanas y el adecuado trato al personal son fundamentales para la productividad y en lo que un administrador puede ser capaz de sacar u obtener de su gente.

Dentro de los factores comunes que Ouchi nos presenta como factores integrantes de las empresas Z destacan dos, por una parte la formación y capacitación del personal, lo cual tiene relación con la disminución de la rotación del personal. Esta teoría también es base para la construcción de un modelo de dirección estratégica en una empresa ecuatoriana ya que existen muchas relaciones entre la capacitación y formación de los empleados, incluso en los procesos de inducción y la rotación de personal, la

cual se transforma (rotación de personal) en una variable indirecta que implica una estación o paso obligado previo el desarrollo organizacional y la productividad.

Ouchi identificó trece pasos para convertirse en una empresa Z, sin embargo, a criterio de del autor, los más aplicables a la realidad ecuatoriana son los siguientes. Repensar políticas y filosofías actuales con cierta frecuencia, tal vez anual, pero sin exagerar en su frecuencia ya que muchos cambios de rumbo de manera muy frecuentemente pueden más bien tener un efecto en contra y producir confusión en el personal. Si este repensar y auto cuestionamiento que conduzca a nuevos caminos y objetivos se realiza de manera criteriosa, basada en metodologías coherentes y datos estadísticos de mercado, normalmente producirá buenos resultados. La tozudez, prepotencia y vanidad se encuentran entre los peores enemigos del empresario ecuatoriano.

Si bien muchas teorías sugieren acertadamente que el enriquecimiento del puesto es uno de los mayores factores que inciden en la motivación del personal, así como los demás factores motivacionales, no se debe olvidar que la idiosincrasia del trabajador ecuatoriano está altamente influida por los factores económicos, por tanto, no puede haber desarrollo empresarial y desarrollo personal sin que esto vaya de la mano con el incentivo económico que debe ser diseñando de tal modo que no impacte en los costos fijos de la organización y que se financien con el incremento de la productividad.

Los procesos de evaluación son claves en todo ámbito de la vida, ya sea personal, académico, laboral, etc. Los avances del cumplimiento de los planes y logro de resultados a nivel empresarial no pueden ser la excepción. Es por esto que el administrador debe, sistemática y técnicamente, elaborar modelos, métodos y procedimientos de evaluación de todos sus procesos y del nivel de logro de los objetivos.

Finalmente, el empoderamiento y apropiación que los empleados hacen de procesos, departamentos o áreas funcionales es un factor que aporta significativamente al desarrollo empresarial, siempre y cuando se den a los colaboradores las directrices claras respecto a las maneras de cómo se

deben hacer las cosas, los objetivos que se buscan y los recursos que pueden o no utilizarse.

En contra para la teoría Z algunos analistas coinciden en que no necesariamente es aplicable a la cultura latina además de ser un factor psicológico de seria afectación para un trabajador arropado o cobijado por años bajo este estilo de dirección y que de repente es desvinculado por diferentes motivos de la organización, su sentimiento de depresión y sentido de culpa propia o ajena y cuestionamientos propios y ajenos suelen ser muy profundos luego de haberse entregado por completo a una empresa que repentinamente prescinde de sus servicios.

Trullenque Adell (2010, p. 69) cita a Peter Drucker, uno de los más carismáticos reconocidos estrategas, y menciona dos contribuciones importantes que fueron el enfoque hacia los objetivos como norte o ruta que orienta las actividades de la organización y propuso su “Gestión por objetivos”. El segundo aporte de Drucker mencionado por este tesista es acerca del Capital Intelectual. Drucker ya mencionada al trabajador del conocimiento y su relación con la gestión.

Trullenque Adell (2010) continua su revisión de la evolución del enfoque estratégico y centra su atención en la década de los noventa indicando que la tendencia de esos años es el fortalecimiento de los servicios como negocios que aportan al dinamismo de la economía generando una nueva corriente respeto a la calidad de los servicios y la atención al cliente.

Durante la década de los noventa, otra corriente estratégica estuvo alineada a los procesos de reingeniería impulsadas por Michael Hammer y James Champy quienes proclamaban que las actividades debían organizarse bajo procesos completos. En un resumen básico pero muy claro de esta idea se puede concluir que la reingeniería es el rediseño o cambios de fondo de los procesos organizaciones por medio de la observación pero siempre con una clara orientación hacia el cliente (Hammer & Champy, 2000).

Los procesos de mejora continua son claves en la dirección estratégica recordando que todo es susceptible de ser mejorado, todo es perfectible, buscando siempre optimizar los procesos al interior de las organizaciones orientados a la reducción de los costos, acercándose más a los clientes y aprovechando los recursos de todo tipo, sean estos tecnológicos y humanos de manera estratégica. Estos procesos de mejora continua se basan en la autoevaluación a través de la identificación de aspectos débiles de los procesos organizaciones, seguido de una aplicación de acciones de mejora, y terminando con la verificación de los resultados y ajuste o correcciones de los mismos contrastándolos con los objetivos esperados.

Otro concepto no menos relevante de la década de los noventa fueron los procesos de benchmarking que consisten en esencia en seguir las mejores prácticas de aquellas organizaciones que están teniendo los mejores resultados en diferentes aspectos. No significa seguir a una sola empresa sino a varias y tomar la mejor práctica de cada una para adaptarla a la realidad de la organización. Es importante considerar también que estas mejores prácticas pueden incluso, en algunos casos, estar dentro de los mismos departamentos al interior de la organización de tal modo que otros departamentos pueden adoptar esas prácticas, conceptos o procesos y adaptarlos a sus actividades. El benchmarking consiste en determinar en qué área o aspecto la organización quiere mejorar o destacar, luego identificar en el mercado quien lo hace mejor para finalmente desarrollar todo un plan orientado a aplicar esa mejor práctica y adaptarla a su realidad interna.

### **Actividades estratégicas.**

Trullenque Adell (2010, p. 86) señala una investigación desarrollada por James Collins y Jerry Porras en 1994 en la cual comparan dieciocho compañías exitosas con compañías no exitosas de su mismo sector quienes plantean cuatro ideas genéricas del éxito centrado en construir una visión, establecer objetivos ambiciosos y audaces, estimular el progreso a través de

intentar muchas cosas y quedarse con lo que funcione y finalmente el ser consistente a través de impulsar una gestión específica.

### **Nuevos enfoques de la dirección estratégica.**

El cambio ha sido uno de los mayores retos a los cuales han debido enfrentarse las organizaciones y administradores de nuestros tiempos, a un ritmo cada vez más acelerado. En otros tiempos, una vez que un cambio o una nueva tendencia se hacían evidentes, lo normal era que se continuaba con un periodo de relativa estabilidad que permitía a la organización adaptarse al cambio y tomar medidas correctivas que le posibilitaban enfrentar los nuevos retos sin mayor estrés. En nuestros tiempos la situación ha cambiado ya que no terminamos de adaptarnos a un escenario nuevo cuando ya tenemos otros cambios o tendencias locales, regionales o mundiales que incorporan a la construcción de las estrategias de la organización. Muchos procesos de cambio se traslapan de tal modo que uno de los factores clave para el administrador moderno es la predicción de los eventos, fenómenos o escenarios futuros para lograr preparar a la organización de una mejor manera.

### ***Artículos y papers***

**Arancibia M, J., & Marchant R, L. (Diciembre de 2006). Clima Organizacional como herramienta de gestión. (L. Marchant R., Ed.) Actualizaciones para el Managment y el desarrollo organizacional, 133-142.**

La comunicación al interior de las organizaciones es un aspecto de mucha importancia para el desarrollo de los procesos al interior de las mismas y que a su vez impacta en el desarrollo empresarial.

De acuerdo a Arancibia M y Marchant R (2006):



Su poderoso influjo sobre la motivación, el compromiso, la creatividad y el desempeño de las personas y los equipos de trabajo, lo convierten en una herramienta estratégica fundamental para la gestión del recurso humano y el desarrollo organizacional en la empresa contemporánea. (Arancibia M & Marchant R, 2006, p. 133).

Estas autoras continúan señalando que “las organizaciones debieran trabajar en favorecer el desarrollo de un clima organizacional adecuado al trabajo cotidiano y las metas estratégicas, aprovechando la oportunidad de utilizar una variable no económica para impactar sobre los resultados de la empresa o institución” (Marchant, 2005, citado por Arancibia M & Marchant R, 2006, p. 134).

**Arosemena Marriott, P. (17 de Febrero de 2016b). Ley para flexibilización laboral. Contacto Directo. (L. Artieda, Entrevistador) Ecuavisa. Guayaquil.**

De acuerdo a Arosemena Marriott (2016b) “el negocio del empresario es crear valor en el largo plazo, solo logras eso reteniendo el mejor talento humano, capacitándolo, invirtiendo tiempo y recursos, para eso es importante que las reglas laborales sean flexibles”.

Pablo Arosemena Marriott, Presidente de la Cámara de Comercio de Guayaquil durante el 2016, frecuentemente participa de la opinión pública respecto a temas económicos, políticos que afectan al sector empresarial en general. Dos conceptos interesantes recogidos de una entrevista televisiva efectuada por el periodista Lenin Artieda en el noticiero diario llamado “Contacto Directo” del canal Ecuavisa nos permite reflexionar acerca de temas que afectan a la gestión empresarial y en particular a lo relacionado con la gestión del Talento Humano. Arosemena Marriott (2016b) hace hincapié en la importancia de retener al mejor talento humano y para esto se debe, según él, invertir recursos y en particular capacitándolo como una de las principales vías que dirigen hacia la creación de valor en los procesos, producto y servicios de la empresa.

Continúa Pablo Arosemena indicando “el país lo que necesita es integrarse al mundo, más apertura, más mercado, más empresas, más emprendedores, más capital, más capitalismo, eso es lo que saca adelante a los países”. (Arosemena Marriott, 2016b)

Bajo esta óptica, las empresas importadoras y comercializadoras de materias primas tendrían mayor participación en la actividad económica del país generando sana competencia en mercados más abiertos en donde predomine la calidad y eficiencia de los procesos que afecten directamente a los costos de producción de tal modo que es el mismo mercado el que se encargue de regular los precios de la economía más allá del proteccionismo consentidor que posiblemente no permita la verdadera existencia de una gestión empresarial competitiva.

**Barba Álvarez, A. (Diciembre de 2010). Frederick Winslow Taylor y la administración científica: contexto, realidad y mitos. Gestión y estrategia (38), 17-29.**

El periodo comprendido entre 1880 y 1910 se lo puede considerar como la época de la “administración industrial”, durante la cual se apunta a resolver o atender aspectos relacionados con la búsqueda de la eficiencia en la producción, resaltando aspectos tales como los organigramas, métodos administrativos, planes de remuneración, estudio de tiempos y movimientos. A partir de 1910 y hasta aproximadamente 1960, empieza una época llamada de la “organización científica”. Taylor introduce la medición de los tiempos al interior de los procesos productivos y propone la creación de una política salarial. La obra más conocida de Taylor es Principios de la Administración Científica.

Frederick Taylor fue un ingeniero mecánico de nacionalidad americana que trabajó en empresas del sector del acero, en donde tuvo la oportunidad de, a través de la observación, crear y proponer teorías relativas a los tiempos de ejecución del trabajo.

“El sistema de Taylor se caracteriza por buscar el aumento de la producción y de la productividad.” (Barba Álvarez, 2010, p.22).

Taylor introduce el control de las materias primas así como de los productos en proceso, logrando alcanzar las características del producto respecto a su

diseño. La incorporación de patrones de producción es uno de los mayores aportes de su administración científica.

Barba Álvarez (2010) aporta:

Para tal fin, Taylor propone cuatro principios básicos para la administración científica que podríamos resumir de la siguiente manera: selección científica de los trabajadores; análisis científico del trabajo; cooperación estrecha entre los planificadores del trabajo y los trabajadores y, finalmente, igual responsabilidad entre administración y trabajadores. (p. 26).

En el ámbito organizacional, los efectos psicológicos sobre el trabajador no se hacen esperar y se manifiestan a través del ausentismo, enfermedades por fatiga nerviosa, aumento de accidentes de trabajo y producción defectuosa, como características del postaylorismo. Se puede interpretar que estos efectos expresan, a su vez, formas de resistencia asumidas por los trabajadores ante las formas organizativas impuestas por el capital. (Barba Álvarez, 2010, p. 27).

Si bien Taylor abordó temas como las condiciones ambientales de trabajo y tal vez sin saberlo, propuso los primeros modelos de la organización matricial, por otro lado no aborda a profundidad las verdaderas motivaciones del empleado en la mayoría de los casos van más allá de lo económico. A pesar de proponer el entrenamiento para las tareas específicas al cargo, no se daba atención al desarrollo humano en otras áreas sociales, personales o profesionales. El problema fundamental de la especialización excesiva es que puede traer consecuencias tales como el hecho de que si un empleado se va, y si no se tiene un número adecuado de colaboradores que puedan ser opción para suplantarlos la empresa va a sufrir un periodo de baja en su eficiencia hasta tanto el nuevo empleado que asuma las funciones sea capaz de alcanzar los niveles de productividad esperados. La persona si bien se vuelve especialista, le costará brindar su aporte en otras áreas de la

empresa en donde pueda ser requerido lo cual también, eventualmente podría generarle desmotivación por la rutina de ejecutar una misma tarea siempre. Finalmente, si todo está medido, todo controlado, todo optimizado, entonces cuál es el aporte del talento humano a este modelo.

**Bjorkman, I., & Smale, A. (28 de Junio de 2010). La gestión global del talento: Retos y soluciones. Universia Business Review.**

Un concepto importante a ser considerado por el administrador y que guarda estrecha relación con las transferencias y ascensos, es el de la intransitividad, propuesto por Bjorkman & Smale (2010) y se refiere a que las habilidades, incluidas las de liderazgo, que un colaborador demuestra en un determinado puesto, no necesariamente son las mismas que se requieren en un puesto de mayor responsabilidad y que muchas veces las competencias y habilidades que lo hacen eficaz en una posición determinada no siempre le alcanzan para lograr niveles de desempeño elevados cuando es promovido o transferido a cargos de mayores exigencias.

Para Bjorkman, I., & Smale, A. (2010), la gestión global del talento humano se define como “todas las actividades que realiza la organización orientadas a atraer, seleccionar, desarrollar y retener a los mejores empleados en roles estratégicos que son aquellos roles necesarios para alcanzar las prioridades de la organización”. (p. 30).

Sin embargo, este concepto tiende a quedar corto ya que existen muchos otros subprocesos que aportan también a la Gestión del Talento Humano, o por lo menos a lo que se requiere en empresas importadoras y comercializadoras de materias primas en el Ecuador que necesitan aspectos tales como las claras interrelaciones entre cargos, procesos de inducción, capacitación, evaluación del desempeño y los importantes aspectos motivacionales claves en la retención de los colaboradores estratégicos.

**Bouby Tolentino, F. (Enero-Junio de 2015). La importancia del emprendimiento social frente al proceso de globalización de la economía y los mercados. (H. K. Díaz Salcedo, Ed.) Gestión en el tercer milenio, 18-1(35), 39-49.**

Un aspecto importante dentro de las empresas, sus prácticas empresariales y los estilos y elementos de la dirección estratégica aplicada, es la importancia del carácter emprendedor de las mismas, de buscar siempre otras opciones, otros mercados, otros clientes, de buscar el crecimiento tanto horizontal cuanto vertical, aguas arriba o aguas abajo, en función claro está, de su misión, visión y objetivos organizacionales.

De acuerdo a Bouby Tolentino (2015):

El emprendimiento social constituye un modelo empresarial complementario al emprendimiento económico o de mercado y al sistema empresarial corporativo existente, al actuar en áreas donde no suele actuar el emprendimiento de mercado, por lo cual puede contribuir a mejorar el sistema económico global perfilando un sistema más justo y eficiente. (39).

Dentro del emprendimiento, no solo debería primar el factor de ganancias económicas, lucro incesante y crecimiento ilimitado, sino que, junto a ese justo derecho del empresario por crecer, se debe vincular la parte social como elemento de responsabilidad a ser considerado por el empresario socialmente responsable que busque sistemas económicos más justos en los cuales puedan coexistir la ética y la economía como guías entre las cuales se debe mover la empresa que busca el mencionado crecimiento.

Muchas veces el empresario se ve ahogado o superado por las exigencias de la globalización, de las presiones que vienen de los accionistas, de la competencia, de los mismos clientes y de los demás actores del entorno, lo cual obliga al empresario a desarrollar habilidades necesarias para enfrentar este hostil escenario en el cual se desenvuelve todos los días.

Por lo anterior, ante un entorno económico global cíclico, cambiante que surge enarbolando los valores del paradigma de la competencia, se necesitan emprendedores que tengan capacidad de iniciativa, creatividad y sean proactivos para superar el alto riesgo que supone todo proyecto empresarial (Bouby Tolentino, 2015, p. 43).

El problema central es que muchos empresarios no actúan de manera ética debido a que los mueve el deseo de alcanzar las metas, particularmente las utilidades y por una realidad de la naturaleza humana acerca de mejorar su posición respecto a la competencia dentro del mercado en el cual se desempeña.

Entonces, la idea o a lo que esto nos lleva es a proponer dentro del modelo, temas tales como la responsabilidad social y el emprendimiento social. Para Francisca Bouby Tolentino “el emprendimiento social se basa en el altruismo para generar valor social con el fin de atender necesidades sociales tales como la pobreza, la exclusión social, el desempleo de personas con discapacidades físicas o psíquicas o el deterioro medioambiental.” (Bouby Tolentino, 2015, p. 46).

La idea equivocada de muchos empresarios es que estos dos conceptos o tipos de emprendimiento, el económico y el social, no pueden coexistir, cuando, contrario a eso, son complementarios pudiendo ser incluidos dentro de los elementos modernos de la dirección estratégica, en función del tipo de empresa.

Según Bouby Tolentino (2015):

Existen dos tipos de emprendimiento: los emprendimientos económicos o de mercado y los emprendimientos sociales, y entre estas dos posiciones pueden haber algunos tipos híbridos. Ejemplo de emprendimiento de mercado híbrido es una organización capitalista de sociedad anónima que, buscando el máximo beneficio en su actividad, establece un programa de Responsabilidad Social

Empresarial (RSE), pudiendo denominarse emprendimiento de mercado con compromiso social. (p. 47).

**Hammer, M., & Champy, J. (2000). Summaries.com. Recuperado el 6 de Julio de 2015, de Reengineering the Corporation: [https://moodle-res.unitec.ac.nz/pluginfile.php/192283/mod\\_resource/content/0/Reengineering\\_The\\_Corporation.pdf](https://moodle-res.unitec.ac.nz/pluginfile.php/192283/mod_resource/content/0/Reengineering_The_Corporation.pdf)**

“Reengineering means to disregard all the assumptions and traditions of the way business has always been done, and instead develop a new, process-centered business organization that achieves a quantum leap forward in performance.” (Hammer & Champy, 2000, p. 1). La reingeniería de procesos implica olvidar la manera como se tenía concebido un negocio y desarrollar una nueva organización empresarial enfocada en procesos.

Tal como lo explican Michael Hammer y James Champy, es tomar una hoja de papel en blanco y considerar lo que se sabe acerca de los clientes y sus preferencias y con base en esto desarrollar nuevos procesos eficientes cuyo propósito sea el tener clientes satisfechos. “In practice, reengineering means to start over with a clean sheet of paper and rebuild the business better.” (Hammer & Champy, 2000, p. 1).

La reingeniería pretende alcanzar un modelo distinto o diferente de organizar las actividades enfocadas como procesos, mas no como departamentos, sin considerar lo que hasta ahora se haya realizado. No cuenta el decir “así es como siempre lo hemos hecho” ya que la reingeniería es empezar casi desde cero.

Respecto a lo anterior, Hammer & Champy (2000, p. 1) indican:

Fundamentally, reengineering is about reversing the industrial revolution. Reengineering rejects the assumptions inherent in Adam Smith’s industrial paradigm -- the division of labor, economies of scale, hierarchical control and all the other appurtenances of an early-stage developing economy. Reengineering is the search for new models of

organizing work. Tradition counts for nothing. Reengineering is a new beginning. (p. 4).

De acuerdo a Hammer & Champy, las características de una corporación rediseñada, entre otras son: Las personas realizan una gama más amplia de tareas. Es decir, no hay especialización en el trabajo. Son empoderadas respecto a sus gestiones. Se apunta hacia el logro del equipo y no tanto hacia el logro individual del colaborador. La estructura organizativa se vuelve más plana, menos piramidal. Se apunta hacia una organización por procesos más que por departamentos de modo que todo administrador debe observar a la empresa como procesos de todo tipo. El rendimiento se lo mide con base en los resultados. El jefe se transforma en un coach, aun cuando muchos gerentes por sus múltiples ocupaciones tienden a evitar esta función. Los colaboradores entienden que, a quien deben complacer es al cliente y no al jefe ya que quien realmente paga el sueldo es justamente el cliente que hace a la empresa el favor de optar por el producto o servicio ofrecido. La organización deja de ser protectora y se transforma en productiva.

“Reengineering is not solely about creating new business processes -- it focuses on creating a new company” (Hammer & Champy, 2000, p. 1).

**Hidalgo Sánchez, A. (2012). Estudio del impacto de la aplicación del sistema de aseguramiento de la calidad ISO 9001 en la motivación del personal en las empresas peruanas de confecciones. Artículo científico, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Ciencias Administrativas, Lima.**

Si la hipótesis de una adecuada dirección estratégica está relacionada directamente con el desarrollo empresarial a partir de aspectos tales como la motivación del personal y su efecto sobre indicadores de desarrollo de la organización, entonces este artículo es una base teórica importante a este planteamiento. El Doctor Augusto Sánchez nos muestra un análisis con diversas conclusiones respecto a la relación entre la aplicación de la calidad ISO 9001 y la motivación empresarial y aun cuando se refiere en particular a



empresas peruanas de confecciones, podemos, a partir de este valioso artículo, hacer correlaciones con otros sectores industriales o comerciales. Su estudio demuestra que existe una relación solamente parcial entre la implementación de un sistema de aseguramiento de la calidad ISO 9001 y la motivación de los trabajadores en las empresas de confecciones peruanas pero al mismo tiempo pone como ejemplo el caso australiano en donde menciona que encontraron que una mejora en la participación del mercado fue el beneficio número uno en la lista de beneficios estratégicos de negocios y que el beneficio número dos es la mejora del servicio al cliente.

**Hidalgo Sánchez, A. (Julio de 2013). El fundamento metafísico de las teorías administrativas. Gestión en el Tercer Milenio, XIV(31), 29-44.**

El Doctor Augusto Hidalgo invita a un momento de profundo análisis filosófico y nos plantea los progresos teóricos de la Administración para buscar su adaptación a la solución de los problemas de las organizaciones y de su entorno. Nos resume a cuatro las fuentes de pensamiento metafísico de la ciencia de la Administración: la Metafísica normativa, la sociológica, la matemática y la sistémica.

Hidalgo Sánchez (2013, p. 35) nos aporta con el modelo metafísico de la Ciencia de la Administración y hace referencia a que la Administración es “el proceso de planear, organizar dirigir y controlar el empleo de los recursos organizacionales para alcanzar determinados objetivos de manera eficiente y eficaz” citando para esto a Chiavenato (2004) y por otra parte integra a este concepto el logro de resultados en una organización, a la ejecución. Es la disciplina de la eficacia con eficiencia citando para esto a Drucker (1974) y enfatiza en el hecho de hacer las cosas que tocan hacer y de hacerlas con el mínimo uso de recursos. (Hidalgo Sánchez, 2013, p. 35)

**Iturralde Solórzano, R. A. (Diciembre de 2014). Elementos claves en la administración de micro y pequeñas empresas. Enfoque Administrativo, el boletín (7), 11-13.**

**Elementos claves en la administración de micro y pequeñas empresas.**

Este es un extracto del artículo de opinión cuya autoría es de este mismo autor, Rafael Iturralde, tomado del boletín No. 7-año 3-2014, Enfoque Administrativo de la facultad de Administración de la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil, de diciembre de 2014. ISSN 1390-7557.

Este artículo presenta una visión general de los aspectos más importantes que a criterio del autor deben ser tomados en consideración por los administradores, incluidos por aquellos de empresas importadoras y comercializadoras de materias primas que concentra la mayor parte de la experiencia empresarial del autor.

**Elementos básicos.**

De la revisión documental y de la experiencia propia del autor, se considera que los elementos que deberían ser considerados por un administrador de empresas son: Definición de los objetivos organizacionales. Vender como función más importante de la empresa. Calidad de la venta. Estructuración de los Presupuestos de ventas. Ventas sanas. Análisis de la competencia y las Evaluaciones y Controles.

**Objetivos organizacionales**

El administrador debe definir los objetivos hacia donde se apunta o se enrumba la empresa. El objetivo general se lo construye a partir de la visión estratégica. Los objetivos se deberían diseñar en concordancia con el objetivo general.

**Vender, la gestión más importante de la empresa**

La supervivencia de la organización depende en gran medida de sus ventas. Sin las ventas no podría existir ninguna otra función de la organización. Los

planes y estrategias que se armen orientados a fortalecer la gestión comercial serán claves en el mantenimiento de la empresa en el tiempo.

### **Calidad de la venta**

La calidad de una venta viene determinada por el margen de venta de la misma y por el tiempo de cobro. Se sostiene que a pesar de que existen otros indicadores tales como frecuencia de ventas, el crecimiento del volumen a un cliente, entre otros, aun así, el margen y el tiempo de cobro son los indicadores claves de la calidad de una venta. Si una venta tarda en ser recuperada más allá del plazo establecido, esta empieza a perder su nivel de calidad, ya que el margen se verá afectado por el costo financiero que implica los días de tardanza en recuperar estos valores.

### **Estructuración de los presupuestos de ventas**

Todas las empresas deben elaborar su presupuesto de ventas que sirva de guía para sus gestiones y de referencia bajo la cual determine periódicamente cuan cerca o lejos se encuentra de sus metas de corto plazo. En una importadora y comercializadora de materias primas esto se vuelve sustancial ya que el cumplimiento de su presupuesto le facilitará la toma de acciones correctivas en caso de ser necesarias así como también el ajuste de costos o precios para que su contribución a fijos le permita cumplir con sus obligaciones.

### **Ventas sanas**

De acuerdo a este artículo una venta sana es aquella que se genera dentro del nivel de precios normales de la empresa, cuya cobranza se efectúa en los plazos acordados, realizada por una preferencia real del cliente hacia la empresa y no porque la competencia no pudo atender a ese cliente. Es el resultado de una adecuada gestión comercial.

### **Análisis de la competencia**

Un elemento importante dentro de la construcción de cualquier modelo de Dirección Estratégica de una empresa comercial es el análisis de la competencia, sus precios, productos, clientes, movimientos estratégicos,

fortalezas y debilidades. Así pues, el administrador o gerente debe conocer los movimientos comerciales de su competencia, por ejemplo cuando deciden ingresar o abandonar un mercado.

### **Evaluaciones y controles**

La evaluación del desempeño enfocada en resultados es clave para la sostenibilidad de la pequeña y micro empresa debido a que debemos evaluar la captación de nuevos clientes, los márgenes de ventas, el volumen de ventas, los costos unitarios por producto y finalmente controlar los gastos administrativos, de ventas y los financieros aun cuando estos últimos suelen ser pequeños en este tipo de empresas.

La comparación entre el margen real y el presupuestado de un producto permite la aplicación de medidas correctivas y preventivas y solo entonces es posible ajustar eventuales desviaciones.

(Iturralde Solórzano, 2014).

**Iturralde, R. A. (Diciembre de 2015). La gestión del conocimiento y su impacto en el desarrollo empresarial del Ecuador. Enfoque Administrativo, 6(6). 21-29. Facultad de Administración, Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil. Guayaquil, Ecuador: ManglarEditores.**

La Gestión del Conocimiento es un pilar fundamental en el desarrollo de la sociedad moderna. Es por esto que su aplicación debería provenir a manera de Política de Estado en nuestros países latinoamericanos. (Iturralde, 2015, p. 21).

Este es un resumen del artículo publicado en la revista Enfoque Administrativo de la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil, en donde se realiza una profunda investigación documental tratando de encontrar relaciones entre este elemento de la dirección estratégica como lo es la Gestión del Conocimiento y el desarrollo empresarial.

Para tratar de relacionar la aplicación de la Gestión del Conocimiento con elementos de desarrollo organizacional por país, se han escogido, de la página del Banco Mundial (2015), doce indicadores que a criterio del autor pueden evidenciar relaciones entre estas dos variables. (Iturralde, 2015, p. 22).

De acuerdo a lo señalado en este artículo por Iturralde, R (2015):

El conocimiento, obtenido o generado por la organización, le agrega valor a esta, siendo uno de los mayores retos o metas de una adecuada gestión. El lograr inventariar dicho conocimiento y consecuentemente poder ser utilizado y aplicado por la organización, lo cual a su vez redunda en procesos productivos, operativos y administrativos en general, más eficientes, disminución de costos, identificación de nuevos clientes y nuevos mercados, es decir, agregar valor a la empresa.

Gestionar el conocimiento involucra la articulación de manera eficiente todos los recursos disponibles en la organización con la finalidad de alcanzar los objetivos estratégicos. Desde este enfoque, la Gestión del Conocimiento son todas aquellas actividades que buscan el uso, difusión y desarrollo de los conocimientos que posee la organización, aprovechándolos de manera sinérgica para alcanzar los objetivos de la empresa, otorgándole capacidad para innovar y para crear valor más rápido en todos sus procesos. (p. 22)

El crecimiento de la empresa basado en el conocimiento y en una correcta gestión del mismo está ligado también al desarrollo organizacional interno que implica la capacidad de aprender y de hacer, lo que permite a la empresa poder enfrentar de mejor manera nuevos retos y colocarse metas más desafiantes, siendo lo más importante, el hecho que esos emprendimientos se logren de manera más eficiente.

En este punto es muy válido el aporte de Chiavenato (2011) cuando indica que la capacitación es una inversión que hace empresa buscando reducir la diferencia entre el desempeño presente y los objetivos propuestos. Esto guarda mucha relación con la Gestión del Conocimiento, pudiendo entonces

decir que los procesos de capacitación y desarrollo al interior de las organizaciones forman parte de una plataforma de soporte a la generación de nuevos conocimientos, traducido en el alcance de los objetivos de la empresa, de la forma más económica posible.

Por lo anteriormente expuesto, se puede entonces concluir que los procesos de capacitación y desarrollo que promuevan generación de conocimiento gestionados de manera adecuada, permitirán a la organización optimizar procesos y realizar las actividades de manera más rápida y económica.

La Gestión del Conocimiento guarda relación con el aprendizaje organizacional que en definitiva forma parte del desarrollo organizacional, apuntando todo a la generación de valor para la empresa, siendo uno de los aspectos claves o mayores retos de la Gestión del Conocimiento, el lograr que toda la información disponible sea aprovechada por los colaboradores en las distintas áreas funcionales, y aplicada a los procesos varios de la organización.

Sin embargo, aún no se evidencian los beneficios de la aplicación de este elemento. Nos referimos a los beneficios a nivel de indicadores de impacto a nivel macro. Para esto hemos tomado algunos indicadores teniendo como fuente la página del Banco y que se muestran a continuación en el cuadro 7:

*Cuadro 7. Indicadores de impacto Ecuador*

<b>INDICADORES DE IMPACTO ECUADOR</b>				
	<b>Descripción</b>	<b>Valor</b>	<b>Valor</b>	<b>% de incremento</b>
<b>1</b>	<b>Exportaciones de productos de alta tecnología (US\$ a precios actuales). 2005 vs 2013</b>	64.252.235	71.780.677	11,7%
<b>2</b>	<b>Índice del desempeño logístico. 2007-2013</b>	2,60	2,71	4,2%
<b>3</b>	<b>Índice de facilidad para hacer negocios. 2013 vs 2014</b>	115	115	0,0%
<b>4</b>	<b>Artículos en publicaciones científicas y técnicas. 2005-2011</b>	49	60	22,4%
<b>5</b>	<b>Comercio de servicios (% del PIB).</b>	7,6	5,9	-22,4%

	2005 vs 2013			
6	Energía nuclear y alternativa (% del total de uso de energía). 2005 vs 2011	5,4	7,4	37,0%
7	Nuevas empresas registradas. 2005 vs 2012	No registra información	No registra información	
8	Pagos informales a funcionarios públicos (% de empresas). 2006-2010	21,4	11,8	-44,9%
9	Tiempo necesario para iniciar un negocio (días). 2005 vs 2014	69	56	-18,8%
10	Solicitudes de patentes, residentes. 2005-2010	580	690	19,0%
11	Investigadores dedicados a investigación y desarrollo (por cada millón de personas). 2006	70	No registra información	
12	Industria, valor agregado (% de crecimiento anual). 2005 vs 2013	4,4	5,7	29,5%

Fuente. Banco Mundial. <http://datos.bancomundial.org/indicador/TX.VAL.TECH.CD>.  
**2015-05-03**

Iturralde, R. (2015) concluye:

Aun cuando, por una parte es clara la importancia de la gestión del conocimiento en el desarrollo empresarial basado sobre todo en argumentos teóricos, por otra parte, en términos prácticos, por ahora no se evidencia, al menos en nuestro país y de manera clara, una relación de dicha gestión del conocimiento con indicadores de desarrollo. Lo más probable es que en el largo plazo los efectos positivos de implementar políticas gubernamentales de gestión del conocimiento empiecen a ser más evidentes, sobre todo el aparato productivo y en su desarrollo empresarial. (p. 28).

**Marchant Ramírez, L. (2006). Actualizaciones para el management y el desarrollo organizacional: Evaluación del desempeño ¿Inútil??Perversa?¿Estratégica y Auténtica? Viña del Mar, Chile: Universidad de Viña del Mar.**

La evaluación de desempeño otorga información necesaria para la toma de decisiones en recursos humanos, tales como ascensos, transferencias y despidos. Permite identificar necesidades de capacitación y desarrollo. (Marchant Ramírez, 2006, p. 38).

Los procesos de evaluación de personal tienen un importante espacio dentro de un modelo de dirección estratégica ya que permite identificar fortalezas en los colaboradores y al mismo tiempo oportunidades de mejora.

Una adecuada evaluación de desempeño es importante en tanto se realice un feedback con los trabajadores y de manera asertiva. Marchant Ramírez (2006, p. 39) acerca de esto señala que “es imprescindible para retroalimentar a las personas sobre cómo ve la organización su desempeño”.

Para Marchant Ramírez (2006, p. 40):

Por difícil que parezca, el trabajador no debería ser evaluado como persona, como personalidad, carácter o individuo. Lo que se verifica, analiza, pondera, cualifica y puntualiza es el trabajo que la persona ha desempeñado. Por tanto, el método debe ser objetivo, es decir, propiciar condiciones para aislar al evaluador y al trabajador de las dimensiones del desempeño que se evalúa.

La idea es tener evaluaciones de desempeño lo más objetivas posibles, sin olvidar tampoco aspectos cualitativos que, desde el punto de vista de la empresa, sean importantes para el desempeño de las funciones. Sin embargo estos factores cualitativos nunca podrán tener una ponderación mayor a la que tiene el logro de los objetivos que el puesto, cargo o función busquen.



**Mayurí Barrón, J. V. (Diciembre de 2012). La Planeación Estratégica como herramienta para mejorar la productividad en las agencias de viajes y turismo de Arequipa. (T. Ríos Delgado, Ed.) Gestión en el tercer milenio, XV(30), 95-105.**

En esta investigación la Dirección Estratégica la definimos como manera, método o modelo por medio del cual el administrador o la alta gerencia utiliza a la planificación estratégica para conducir a su organización al éxito. La planificación estratégica la cual constituye un sistema gerencial que desplaza el énfasis en el “qué lograr” (objetivos) al “qué hacer” (estrategias). (Mayurí Barrón, 2012, p. 96).

La idea es colocarse objetivos y metas desafiantes, pero al mismo alcanzables para la organización. Tal como lo indica Mayurí Barrón (2012) en su artículo de la revista Gestión del Tercer Milenio de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, con la planificación estratégica se busca enfocarse particularmente en los objetivos factibles de lograr y en qué negocio o área competir, en correspondencia con las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno. (Mayurí Barrón, 2012, p. 96).

Cuando Mayurí Barrón (2012, p. 96) hace su enfoque filosófico de la planeación estratégica, indica que esta es una actitud, una forma de vida que requiere de dedicación para actuar con base en la observación del futuro, lo cual supone para el administrador disciplina en persistencia en el logro de las metas pero por sobre todo paciencia al momento de permitir la madurez de la estrategia aplicada.

Aun cuando para Mayurí Barrón (2012, p. 97), la planeación estratégica no es nada más un conjunto de planes funcionales o una extrapolación de los presupuestos actuales; la clave estará en la pertinencia de dichos planes funcionales y en la calidad de las proyecciones realizadas de los presupuestos indicados.

**Popescu, O. (2000). Pensamiento Económico de Jenofonte. Artículo, Universidad Católica de Argentina, Facultad de Ciencias Sociales y Económicas, Buenos Aires.**

Jenofonte fue un historiador y filósofo griego que escribió acerca de varios temas, siendo uno de los más conocidos, sus postulados en el campo de la economía. Jenofonte también fue un militar además de discípulo del filósofo Sócrates. Jenofonte nació en el pueblo de Erchía, ubicado en los alrededores de Atenas, cerca de 430 antes de Cristo. Su padre era un rico hacendado y un hábil hombre de negocios. Jenofonte no era partidario de la democracia ateniense sino más bien se mostraba a favor de modelos más autoritarios. Jenofonte es uno de los primeros, sino el primer pensador que de manera sistemática se dedica a explorar el arte de la administración. Realizó un estudio profundo del Oikos, entendido este como la organización de negocios que podía ser una casa familiar, una hacienda o cualquier otra unidad económica. En este aspecto, se enseñaba a la gente la organización al interior de la empresa y el uso adecuado de los recursos.

Una importante enseñanza o guía que nos deja este artículo como aporte a esta investigación está relacionado con el carácter metódico que debe tener el administrador de una empresa. Muchas veces, en otros aspectos de la vida más triviales, tales como el glorioso fútbol, hemos escuchado a futbolistas y técnicos decir “debemos ganar este partido como sea” y la reflexión al respecto es que es mucho más probable ganar el juego, es decir, lograr el objetivo deseado, usando un planteamiento o una estrategia y es menos probable hacerlo teniendo como estrategia el “como sea”.

Al respecto de lo anterior, el Profesor Orestes Popescu (2000) en su artículo aporta:

En la guerra, observa el, vencen los que actúan en forma metódica y racional, y el sistema de esta conducta racional, se llama el arte de la estrategia militar, de la cual la táctica es solo una parte. Ahora bien, del mismo modo que ocurre en el mundo de los Oikos, “Los que ejercen sus profesiones sin método son los que fracasan, mientras los que se aplican a los negocios con la debida atención, alcanzan sus

objetivos con la menor pérdida de tiempo, con el menor esfuerzo y el mayor beneficio. (p. 16).

El liderazgo por convicción es un elemento diferenciador de un jefe, que le asegura ser seguido y apoyado en el logro de sus metas por sus colaboradores. Pero este liderazgo aun cuando al inicio es por decreto, por ejemplo cuando designan al nuevo jefe de área o gerente general de la empresa, con el tiempo debe transformarse en un liderazgo por convicción, es decir, porque realmente los colaboradores creen que el camino marcado por el jefe es efectivamente el que los conducirá de la manera más eficiente al logro de los objetivos.

“A mi manera de ver hay una gran prueba del valor un jefe cuando se le obedece voluntariamente y cuando se consiente a permanecer a su lado en el momento de peligro.” (Popescu, 2000, p. 17).

En una conversación entre Sócrates y Nicomáquides narrada en este artículo acerca del Pensamiento Económico de Jenofonte del profesor Oreste Popescu, Sócrates le dice que “un hombre, puesto al frente de lo que sea, si sabe lo que le hace falta y lo procura, será excelente director, así se le ponga a la cabeza de un Oikos de una polis o de un ejército”. (Popescu, 2000, p. 20).

Jenofonte se concentró en la conducta humana haciendo honor a su rol como discípulo de Sócrates e indica que para adquirir la capacidad de mandar se debe conocer la ciencia del comportamiento humano. Indica además que el que logra conocerse a sí mismo estará capacitado para comprender a los demás.

Respecto a temas relacionados con liderazgo, Popescu (2000) señala:

Pero la obediencia se logra plenamente solo cuando el jefe a su vez reúne varios requisitos. Ante todo, para conquistar la confianza de los súbditos, el jefe debe comprobar fehacientemente su capacidad

técnica en el arte respectivo. En todas las ocasiones los hombres obedecen voluntariamente a quienes consideran superiores. (p. 20).

En este mismo aspecto, Jenofonte, citado por el profesor Popescu (2000), continúa su reflexión respecto a las cualidades de los líderes de las empresas resaltando que un jefe no solo debe mostrar más conocimiento que los subalternos sino también mayor capacidad de trabajo y sacrificio y aun así mostrar alegría y motivación respecto al cumplimiento del deber. Muchas veces sentimos o valoramos realmente a un jefe cuando este demuestra claramente que puede ser nuestro líder, nuestro guía, y para esto debe ser el primero en llegar, el último en irse y mostrar que en uno o varios aspectos sabe y domina a mayor profundidad temas relacionados con el quehacer empresarial cotidiano. Inconscientemente tendemos a no respetar o considerar jefe a alguien que en uno u otro aspecto no nos supera o está a la cabeza de la organización porque simplemente es el hijo o el sobrino del dueño sin mediar una verdadera razón de mérito que lo coloque en dicha posición.

Del mismo modo, Jenofonte se refiere a organización no sólo del personal sino también administrativa, e indica que dicho sistema administrativo es concebido como un orden jerárquico, dentro del cual cada miembro tiene que desempeñar una determinada función. Jenofonte también se refiere de manera reiterada en los premios como elementos motivadores para incrementar la eficacia administrativa, pero al mismo tiempo, las penalidades por improductividad. Jenofonte sugiere que el jefe debe premiar pero debe delegar la función de castigo, lo cual desde la apreciación particular de este autor, no es del todo aceptable sino que más bien el jefe debe asumir ambos roles.

Ahora bien, continuando con esta profunda reflexión respecto al jefe, administrador o gerente de la empresa, además de los factores antes citados, existen otros de carácter místico que muchos administradores lo atribuyen como innatos al ser humano.

En este sentido el Profesor Orestes Popescu (2000) señala:

Sin embargo, agrega Jenofonte, a mí me parece que sobre todo al verdadero jefe “le acompaña una especie de dignidad y gracia divina”. Es este don especial que hace de todo “jefe” un verdadero “jefe”, el verdadero dínamo de todo proceso de comportamiento humano colectivo. (p. 34).

Referente a la adecuada asignación de tareas y al conocimiento de las funciones y del aporte de cada individuo a los objetivos organizacionales, el profesor Popescu (2000), indica:

La toma de conciencia de parte de los administradores, de los requisitos que ellos y sus subordinados deben cumplir, es un aspecto muy importante en la doctrina administrativa de Jenofonte. Y con toda razón, puesto que la conducta racional es solo posible cuando los distintos órganos administrativos tienen plena conciencia de sus deberes y del papel que habrán de desempeñar en el sector de actividad respectiva. El empeño de Jenofonte para determinar los requisitos que deben cumplir los directivos del organismo administrativo es justificado, y más aún su preocupación de descubrir los caminos más certeros para la selección y formación profesional de cada categoría. (p. 31).

Es una aproximación brillante a lo que en nuestros tiempos conocemos como Administración del Talento Humano basado en adecuados procesos de integración de personal, entendido este como el acoplamiento de subsistemas tales como el reclutamiento y la selección de personal, para luego pasar a otro macro proceso como lo es la capacitación que incluye al subproceso de la inducción del personal al puesto de trabajo. Del mismo modo, le da relevancia a la parte relacionada con una clara definición de los cargos y del perfil requerido para los mismos.

Un concepto que se podría revisar es la asociación y participación más activa de la empresas importadoras y comercializadoras de materias primas, pensando porque no, en el ideal de generar una sinergia entre ellas referente por ejemplo a ahorro de costos al momento de importar varios productos desde un mismo país o región, mayor capacidad de negociación respecto a precios al momento de generar cantidades mayores, es decir, no pensar en la empresa como única sino como un gremio de empresas que pueden coexistir en ciertas dimensiones en las cuales se pueden potenciar mutuamente y obtener beneficios. Tal vez estamos aún lejos de este modelo no por razones técnicas sino más bien por egoístas deseos de hacer validos los intereses individuales y particulares por sobre el beneficio general.

En resumen, el aporte de este artículo del Profesor Orestes Popescu acerca de los postulados y reflexiones de Jenofonte, es muy importante, resalto aspectos tales como los morales y éticos en la conducción de una organización, lo cual nos lleva siempre a detenernos a pensar en cada decisión que como administradores se tome si realmente ese fin justifica el medio que se utiliza. La Administración del Talento Humano ya es un aspecto remarcado desde ese tiempo, y ratificado en nuestra era ya que son los procesos de reclutamiento y selección los que garantizarán o al menos incrementarán la probabilidad de integrar a la organización el talento humano adecuado para el logro de los objetivos, sin olvidar otros aspectos dentro de esta misma dimensión como son los aspectos motivacionales, la capacitación y los procesos de evaluación del personal. El liderazgo por convicción basado en el ejemplo que debe dar el líder se convierte en un factor crítico como catalizador de la gestión siendo el líder quien a través del ejemplo debe mostrar los volúmenes de trabajo que se requieren en la organización. Aspectos motivacionales dentro del campo de premios, incluidos los económicos, también deben estar presentes en un adecuado modelo de dirección estratégica, haciendo participar a la gente de los beneficios de haber alcanzado las metas y diseñando este tipo de incentivos de tal manera que se financien del mismo incremento de la productividad, y de eso hacer participar a la gente. La correcta organización al interior de la empresa será de igual manera clave, para lo cual la empresa debe definir las

funciones de cada cargo, las interacciones del puesto con otros, el nivel de responsabilidad, de reporte y porque no, un adecuado plan carrera que le permita conocer a la gente cuál sería su proyección en la organización en caso de lograr o alcanzar los indicadores óptimos del puesto. Finalmente, el uso adecuado de los recursos, sean estos humanos, materiales o económicos es un aspecto a través del cual el administrador mostrará sus habilidades y capacidades en favor de la organización.

**Porter, M. E. (Marzo-Abril de 1990). Harvard Business Review. Recuperado el 05 de Diciembre de 2015, de [http://dl1.cuni.cz/pluginfile.php/50387/mod\\_resource/content/0/Porter-competitive-advantage.pdf](http://dl1.cuni.cz/pluginfile.php/50387/mod_resource/content/0/Porter-competitive-advantage.pdf)**

“The Competitive Advantage of Nations”, publicado por Michael Porter en 1990, presenta una nueva teoría sobre cómo interactúan naciones y regiones, así como sobre sus fuentes de prosperidad económica. También ha dedicado atención a la competitividad de estados, provincias y otras regiones sub-nacionales. En el mismo libro se presenta por primera vez el concepto de clúster (concentraciones geográficas de industrias interrelacionadas y especializadas en un campo particular). Las ideas de Porter sobre los clúster han generado un importante cúmulo de trabajos teóricos y prácticos en todo el mundo y cientos de iniciativas público-privadas de clúster en prácticamente todos los países.

“A nations competitiveness depends on the capacity of its industry to innovate and upgrade. Companies gain advantage against the worlds best competitors because of pressure and challenge.” (Porter M.E., 1990, p. 73). Michael Eugene Porter en su obra The Competitive Advantage of Nations, nos indica que es de las mismas empresas que surge o se genera la competitividad de las naciones, no en sí o por sí de los estados quienes, en nuestra opinión, solo deben actuar como facilitadores del desarrollo de las mismas. La empresa se mueve sola, se motiva sola debido a los desafíos y presiones que enfrenta en su quehacer diario.

“Information plays a large role in the process of innovation and improvement-information that either is not available to competitors or that they do not seek.” (Porter M.E., 1990, p. 75). Esto aplica claramente no solo nivel macro de las naciones sino a nivel de cada una de las organizaciones, sean estas transnacionales o micro empresas. La información, y sobre todo el adecuado uso que de ella se haga, se transforma en una herramienta clave para el desarrollo de las importadoras y comercializadoras de materias primas.

Para Michael Eugene Porter, la clave en la competitividad de las naciones reside en el nivel de productividad de sus organizaciones. El fin y objetivos de los gobiernos debe ser el crear las condiciones para que sus ciudadanos gocen de un buen nivel de vida, equitativo, con iguales condiciones para todos, pero igualdad en los niveles altos ya que fácil es igualarnos todos en los niveles bajos. Porter define a la productividad como el valor con que una unidad de producto o servicio es fabricada y esto a su vez está en función de la calidad del producto generado así como de los niveles de eficiencia de los procesos con los cuales se fabrican dichos productos o servicios ofrecidos.

En este sentido, Porter M.E. (1990, p. 76) señala:

The only meaningful concept of competitiveness at the national level is productivity. The principal goal of a nation is to produce a high and rising standard of living for its citizens. The ability to do depends on the productivity with which a nation's labor and capital are employed. Productivity is the value of the output produced by unit of labor or capital. Productivity depends on both the quality and features of products and efficiency with which they are produced. (p. 76).

**Porter, M. E. (Diciembre de 1996). What is Strategy? Recuperado el 11 de Octubre de 2015, de Harvard Business Review magazine.**

**Eficacia Operacional no es Estrategia.**

Las empresas deben ser flexibles para adaptarse rápidamente a los cambios. La eficiencia operacional significa costos más bajos y calidad



superior y esto se logra en parte por la automatización y gestionando los procesos. Según algunos estrategas y de acuerdo a nuevos dogmas, los rivales pueden copiar rápidamente cualquier posición en el mercado, y la ventaja competitiva es, como mucho, temporal. Desde nuestro punto de vista esto no es tan válido ya que la ventaja competitiva se basa entre otras cosas en la eficiencia operacional la cual no es temporal o al menos su temporalidad depende de la organización misma y no tanto del entorno, en tanto que la estrategia sí puede ser temporal y copiada por los competidores. Funciona como un equipo de fútbol, la eficiencia operacional es el grado en el cual los recursos, en este caso la calidad técnica de los jugadores, sea alta y se manifieste en el campo de juego, esta es una ventaja competitiva que no puede ser copiada por los rivales dado que no disponen de los recursos que la empresa puede tener, en tanto que la estrategia que se aplique y haya dado buenos resultados a lo largo de la temporada, sí puede ser copiada en el mediano y largo plazo por los competidores obligando a la empresa a reformular dicha estrategia y a adaptarla a las nuevas circunstancias y a las exigencias que el entorno proponga.

Una empresa puede superar a sus rivales sólo si se puede establecer una diferencia que puede preservar. Debe ofrecer un mayor valor a los clientes o crear valor comparable a un menor costo, o ambas cosas. (Porter, 1996).

A través de una adecuada estrategia se pueden otorgar valores agregados al producto o servicio que se ofrece al mercado lo cual eventualmente podría permitir presionar con un incremento de precios aplicado criteriosa y sistemáticamente previo a un estudio del entorno propio de la misma estrategia en tanto que la eficiencia operacional le permite a la empresa bajar costos en los procesos con lo cual los márgenes evidentemente serán mayores. Sin embargo, aún no está garantizado el desarrollo sostenible, el cual viene a ser como una cadena formada por los eslabones que son la estrategia y la eficiencia operacional.

La gerencia se enfoca en herramientas de gestión tales como el mejoramiento continuo, capacitación constante, gestión de procesos de cambio, gestión del conocimiento y capacidad de aprendizaje entre otras,

pero que no necesariamente se convierten en estrategias. Michael Porter indica que la mejora de la eficacia operativa es una parte necesaria de la gestión, pero no es estrategia.

“Improving operational effectiveness is a necessary part of management, but it is not strategy.” (Porter, 1996). La estrategia competitiva es ser diferente para lo cual se deberían determinar las actividades específicas que le permitan a la organización ofrecer una combinación única de valor.

“A company can outperform rivals only if it can establish a difference that it can preserve.” (Porter, 1996). Con esto Michael Porter nos orienta a buscar la superación dentro del mercado y ante la competencia por medio del establecimiento de factores diferenciadores que efectivamente la organización puede sostener en el tiempo, y desde nuestro particular punto de vista, desarrollarlos.

Muchas veces, la imperativa obligación de crecer impuesta por la alta gerencia o por los accionistas tiende a poner en situación de riesgo a la estrategia. Por ejemplo, realmente que quiero: ¿crecer con una venta de 80 mil y una utilidad de 10% o una venta de 40 mil y una utilidad del 25%? Y reflexionamos: ¿Crecer por crecer? O deberíamos definir qué es crecimiento. El crecimiento me aleja del trato personalizado al cliente, en otras palabras, me aleja del cliente. Entonces cuál es mi estrategia. Esto nos lleva a la a la conclusión de qué se debe pensar y repensar constantemente la estrategia y los objetivos originales.

**Ríos Delgado, T. (Diciembre de 2015). Los Nuevos Paradigmas de La Administración en la Universidad: Globalización y Competitividad. (H. K. Díaz Salcedo, Ed.) Gestión en el Tercer Milenio, XVIII(36), 101-105.**

De acuerdo a Ríos Delgado (2015):

Por otro lado, el factor de la ventaja competitiva de las naciones que fue abordado por Michel Porter (2008) implica que cada vez los países que van a la vanguardia del desarrollo económico se basan en los factores internos de cada organización para ser más productivos y por el grado de intervención del Estado y sus políticas que juegan un papel determinante en la competitividad del país. (p. 102)

En efecto, el desarrollo a nivel país es una variable que tiene, como una de sus variables independientes más importante, el desarrollo empresarial ya que son las empresas las fuentes generadoras de empleo, de actividad económica con crecimiento y de impuestos para el estado. En la medida en la que los países logren entenderlo y los gobiernos se conviertan en facilitadores del desarrollo empresarial, las variables económicas macro se verán directa y positivamente impactadas.

Continúa la Doctora Teresa Ríos Delgado en su artículo señalando:

Una empresa es competitiva si consigue crear un entorno laboral y de negocios adecuados en los que la producción, la tecnología y las estrategias organizacionales le permitan obtener resultados positivos en el mercado al realizar negocios similares a los de sus competidores. (Ríos Delgado, 2015, p. 103)

La anterior es una valiosa y acertada definición de competitividad empresarial que conjuga la parte laboral muy ligada y dependiente de la adecuada gestión del talento humano con aspectos o elementos tales como la producción, tecnología y estrategias de la empresas, las cuales son elementos que forman parte de dimensiones de la Dirección Empresarial abordadas en este trabajo doctoral. Este concepto de la Doctora Teresa Ríos fundamenta el hecho de que la Gestión del Talento Humano, la Gestión Operativa y la Planificación Estratégica son dimensiones claves para alcanzar el desarrollo empresarial, en esta oportunidad, entendiendo al desarrollo empresarial desde una visión de competitividad.

**Ríos Delgado, T. J. (Diciembre de 2012). La Gestión del Conocimiento y la Educación Superior Universitaria. Gestión en el tercer milenio, XV(30), 43-48.**

La definición de Gestión del Conocimiento de la Doctora Teresa Ríos Delgado en su artículo acerca de la Gestión del Conocimiento en la revista Gestión del tercer Milenio de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos resulta un valioso aporte ya que claramente indica que la clave reside en la generación de valor a partir de gestionar el conocimiento.

Ríos Delgado (2012) define a la Gestión del Conocimiento como:

La gestión de conocimiento es un término surgido a principios de la década de los 90, que ha adquirido mucha popularidad en los últimos años y que puede definirse como el conjunto de procesos que dirigen el análisis, diseminación, utilización y traspaso de experiencias, información y conocimientos entre todos los miembros de una organización para generar valor. (p. 44).

Visto de esta manera, la gestión del conocimiento es un elemento que forma parte de las prácticas de dirección pero que muchas veces no es considerado como importante, tal vez por desconocimiento acerca de sus beneficios o tal vez por la ignorancia respecto a su aplicación y mecanismos de implementación. Lo cierto es que existen casos y ejemplos muy claros de aplicación de gestión del conocimiento en empresas privadas que claramente muestran su importancia.

Un ejemplo de lo anterior, en el sector privado, es el caso de la empresa colombiana Ecopetrol. Se trata de la mayor empresa de Colombia, cuarta petrolera de América Latina y una de las principales 50 compañías de hidrocarburos en el mundo de acuerdo a lo revisado en su página web. De acuerdo a (Ecopetrol, 2015), la empresa opera desde hace más de 60 años en Colombia con presencia en Estados Unidos (Golfo de México), Perú y Brasil. Ecopetrol definió a la Gestión de Conocimiento e Innovación como un pilar clave adentro de sus fortalezas organizacionales y clave para la generación de valor y ventajas competitivas. De acuerdo a lo revisado en su

portal, esto ha resultado muy importante en el fortalecimiento del aprendizaje organizacional, en la incorporación de nuevos conocimientos y mejores prácticas de la industria, es decir, desarrollo organizacional desde el punto de vista del aprendizaje generado y adquirido de su propio desempeño.

Ecopetrol declara también que la Gestión de Conocimiento e Innovación forma parte de su cultura empresarial ya que incorpora el espíritu de equipo, el liderazgo y la innovación como parte de su modelo de crecimiento.

La aplicación principal de la Gestión de Conocimiento de acuerdo a (Ecopetrol, 2015) se encuentra en el alcanzar ventaja competitiva en la Cadena Integral de Crudos Pesados y Extrapesados hasta el 2020 consolidando sus fortalezas tecnológicas que garanticen su sostenibilidad.

No se trata solamente de tener información y trasladarla a los diferentes niveles de la empresa sino que se debe hacer una interpretación y utilización eficiente de la misma para aprender y para sacar provecho a experiencias propias y ajenas.

La Doctora Ríos Delgado (2012) señala que “la gestión de conocimientos no es un flujo indiscriminado de información en la organización, sino que implica depurar y añadir valor a la información, llegar a una solución o decisión en una situación real, interpretando esos datos dentro de un contexto.” (p. 44).

En nuestro artículo elaborado a partir de esta investigación ofrecemos un modelo gráfico en donde la gestión del conocimiento juega un rol trascendental y se conecta con la gestión del talento humano para desembocar o aportar en el desarrollo empresarial.

**Rivera León, F. A. (Diciembre de 2015). Enfoque Técnico en La Administración de Riesgos Empresariales (2014). (H. K. Díaz Salcedo, Ed.) Gestión en el Tercer Milenio, XVIII(36), 73-83.**

Para Rivera León (2015), “la eficiencia de las estrategias empresariales depende de las perspectivas financieras, del mercado y clientes en las cuales están inscritas en el entorno interno comprometido, así como del mejoramiento continuo de sus servidores y proveedores.” (p. 83).

Es evidente que el logro de los objetivos planteados como resultado de una estrategia previamente diseñada dependerá en gran medida del mercado, incluyendo lo que la competencia permita o no permita hacer y por supuesto de los clientes. Del mismo modo, los colaboradores juegan un rol fundamental en la consecución de los objetivos planteados y hoy más que nunca, los proveedores no poder ser vistos como un elemento externo que se puede usar y descartar a antojo del empresario, por el contrario, en los mercados actuales, los proveedores deberían ser vistos como socios comerciales claves en la actividad empresarial.

**Román Muñoz, O. (25 de Septiembre de 2009). El pensamiento estratégico. Guillermo de Ochham, VIII (2), 23-36.**

La autora, Olga Román Muñoz, hace referencia al pensamiento de Tomás Kuhn, quien en 1971 plantea que lo usual y cotidiano es lo que se experimenta incluso cuando las fallas apenas son evidentes en lo posterior. Con esto nos hace notar que se deben romper esquemas actuales para detectar los verdaderos problemas y salirse de las estructuras actuales utilizando el conocimiento acumulado para identificar y determinar con acierto los errores o desviaciones rompiendo las estructuras tradicionales.

La función gerencial tiene dos grandes componentes o dimensiones:

Componente teórico o básico, el cual incluye la formulación de la estrategia.

Componente de praxis profesional, que abarca la aplicación de la estrategia diseñada.

El componente teórico implica enunciar las intenciones que se tienen, esto es, poner por escrito el plan estratégico, lo cual es apenas la mitad del proceso creador de las estrategias.

La parte de la praxis complementa la otra mitad del proceso ya que es necesario transformar las intenciones en realidades y solamente es en ese punto cuando se puede decir que la empresa cuenta verdaderamente con una estrategia.

Ahora bien, ¿Qué es la estrategia y porqué puede existir más de una respuesta a esta interrogante? Hay más de una respuesta ya que cada pensador aporta desde su visión ubicada en la época que le tocó

experimental y cada época fue marcada por cambios y aspectos relevantes del mercado que impactaron de manera diferente a las organizaciones.

Considero que la estrategia es una serie de decisiones que siguen un orden lógico a partir del espíritu emprendedor del gerente y que busca aprovechar las oportunidades del mercado, detectar las amenazas para ponerlas en un contexto relativamente controlado, minimizar las debilidades a fin de que no sean detectadas por la competencia ni identificadas por el mercado en general y maximizar las fortalezas haciéndolas evidentes y explotándolas durante todo el tiempo que estén presentes.

De acuerdo a Olga Román Muñoz (2009):

Incluso es posible imaginar el proceso de formulación de estrategias como una serie de decisiones que sigan la siguiente lógica: visión estratégica, misión o finalidad de la organización, objetivos, ámbito de la empresa, posicionamiento competitivo, metas estratégicas y estrategias y planes de acción de respaldo. (p. 26).

Henry Mintzberg es un profesor académico nacido en 1939 y autor de varias publicaciones sobre negocios y gestión. Mintzberg (1999, citado por Román Muñoz, 2009, p. 33), aporta al pensamiento estratégico indicando que se puede analizar todo lo que el empresario quiera, pero nos hace poner los pies sobre la tierra cuando afirma que, pese al análisis, las cosas seguirán siendo igual de complicadas. Esto significa que el gerente no puede quedarse solo en análisis, debe pasar a la acción, a hacer que las cosas pasen y que ocurra lo detallado en el plan estratégico. Así mismo, propone el razonamiento analítico a manera de estrategia cuyo curso va tomando forma conforme avanzan las etapas del planeamiento estratégico. Un poco es ir haciendo camino al andar. Mintzberg resalta la creación del valor a partir del capital humano y del conocimiento. Por último un aporte importante de este pensador es cuando menciona las relaciones de complementariedad y ambigüedad entre el pensamiento intuitivo y la transformación de las

iniciativas originales producto de la innovación en una dimensión más humana.

Según Olga Román Muñoz (2009):

El pensamiento estratégico garantiza un futuro de éxito cuando se tienen unas bases fuertes en los procesos administrativos, operativos y financieros, cimentados en los análisis que permitan decidir si el proyecto que desarrolla la organización es válido o no, si se justifican sus procedimientos y si el camino es el acertado para reducir la incertidumbre, minimizar los riesgos y maximizar las oportunidades. (p. 27)

Pensar estratégicamente respecto al desarrollo del talento humano es clave ya que el éxito organizacional no solo está en producir adecuadamente sino también en vender correctamente y una de las maneras de lograrlo es que el administrador atienda la dimensión humana de la estrategia mejorando la calidad de vida, el desarrollo de los empleados y satisfaciendo las expectativas de los demás grupos de interés.

Se puede sacar adelante un negocio de muchas formas pero si se logra desarrollar de manera estratégica el talento humano y se lo dota de actitud, voluntad y pasión, las metas y objetivos organizacionales se alcanzarán en mayor grado.

Michael Porter (1985) citado por Román Muñoz (2009), indica:

La esencia de la formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar a una empresa con su medio ambiente, lo cual supone emprender acciones ofensivas o defensivas para crear una posición defendible frente a las cinco fuerzas competitivas en el sector industrial en el que está presente y obtener así un rendimiento superior sobre la inversión de la empresa. (p. 31).



El pensamiento estratégico es una actitud que permite al administrador articular sus acciones diarias con los objetivos de largo plazo, objetivos que deben incluir el alinear o ajustar los objetivos individuales o particulares del talento humano con los objetivos de la organización. Para esto requiere tener un pensamiento sistémico y creatividad para visualizar y entender al capital humano como la base del desarrollo de la organización.

“Si el “pensamiento tradicional” es aquel que fuerza las situaciones de la realidad para adecuarlas a esquemas rígidos pre elaborados, el pensamiento estratégico opera a la inversa”. (Román Muñoz, 2009, p. 24).

**Schmidt Urdanivia, J., Young Gonzales, H. A., & Podestá Cuadros, S. (Enero-Junio de 2015). El servicio de delivery como estrategia competitiva. (H. K. Díaz Salcedo, Ed.) Gestión en el Tercer Milenio, 18-1(35), 81-86.**

Schmidt Urdanivia, Young Gonzales, & Podestá Cuadros (2015) indican:

La búsqueda y logro de la competitividad es imperativo para las organizaciones. Para este propósito las compañías encuentran en el servicio de delivery la posibilidad de ampliar su capacidad de atención a los clientes, un mayor posicionamiento de su marca y una alternativa de incrementar las ganancias. Para algunas empresas, en sus inicios, el delivery les permite atender un mercado sin necesariamente contar con un local de atención, apoyándose en los pedidos telefónicos (p. 82).

Este es un modelo que utilizan muchas empresas especialmente de comidas rápidas a nivel mundial, modelo que puede ser adoptado y adaptado a las importadoras y comercializadoras de materias primas que buscan diferenciarse de sus competidores ya que en nuestro país las empresas del sector industrial, sector en el que normalmente se encuentran los principales clientes de las comercializadoras, suelen valorar la entrega del producto en sus instalaciones y aún más, cuando de alguna manera sienten que su

proveedor se preocupa y hasta cierto punto maneja su inventario por decirlo de alguna manera.

En este sentido, un aporte valioso lo hace Camargo Hermosilla (2015):

Las empresas adecuan este servicio a su modelo de negocio, obligándose a invertir lo necesario para su óptimo funcionamiento e innovar de forma continua debido a las mayores exigencias de los clientes y a la lucha continua con la competencia, dejando un gran reto para el futuro. (p. 86).

Un aspecto de mucha importancia en la dirección estratégica es el manejo adecuado por parte de las empresas de sus sistemas de distribución, y, para el caso específico de los importadores, sus sistemas de entrega local. Esto implica una adecuada selección de sus proveedores de servicio en caso de tener subcontratada esta parte, de ser este el caso, es fundamental una permanente evaluación del desempeño del distribuidor ya que el cliente final asocia la calidad de servicio ofrecido por el operador logístico con la empresa dueña del producto.

Otro elemento clave a tener en cuenta es el análisis y establecimiento de los costos de distribución y no dejarlos afuera al momento de realizar el respectivo análisis de los márgenes. El empresario debe saber exactamente a que se compromete en términos del lugar de entrega ya que muchas veces en nuestros países y en particular en Ecuador las empresas algunas veces suelen establecerse en localidades no tan accesibles lo cual implica costos adicionales que al inicio de la relación comercial no son bien identificados y hacen que el empresario cometa errores en sus cálculos de márgenes y rentabilidad.

Un aspecto igualmente importante y clave dentro de los compromisos de entrega es el establecimiento de los tiempos de entrega lo cual debe hacerse de manera técnica hasta lograr establecer un estándar de tiempos de entrega para cada localidad. En caso de establecer la entrega en las

mismas instalaciones del proveedor, se deben aclarar los días y horarios hábiles para dicha operación y muchas veces, incluso estar dispuesto a hacer excepciones en cuanto a dichos días y horarios a fin de dar un mejor servicio y lograr que el cliente vea a la empresa como un proveedor confiable.

“La distribución comercial desempeña el papel estratégico en el marketing, por ser fuente de ventajas competitivas sostenibles, porque contribuye a la diferenciación y posicionamiento de sus productos y marcas en el mercado respecto de sus competidores.” (Camargo Hermosilla, 2015, p. 72).

Un aspecto que no es parte directa de este punto pero que si tiene que ver con el servicio en general es el hecho de disponer siempre de inventario para el cliente. No existe producto más caro que el que no hay, lo cual lleva a una situación de pérdida de confianza por parte del cliente y a la búsqueda de nuevos proveedores para estar preparados cuando en un futuro la empresa no sea capaz de cumplir con la entregas.

“Sin embargo, si se comete algún error involuntario o hay una queja de los clientes, se procede a entregar vales de consumo.” (Schmidt Urdanivia, Young Gonzales, & Podestá Cuadros, 2015, p. 84). Esto nos lleva a pensar que la comercializadora debe estar preparada a otorgar concesiones en caso de incumplimientos, concesiones que deben ser analizadas técnicamente y tenerlas a la mano para eventuales negociaciones con los clientes cuando estos inconvenientes ocurran.

**Tito Huamaní, P. L. (Diciembre de 2012). Inteligencia emocional y social como factor de desarrollo integral del trabajador en Gamarra. (T. Ríos Delgado, Ed.) Gestión en tercer milenio, XV(30), 49-58.**

La inteligencia emocional, así como la motivación al interior de la organización, son indudablemente pilares fundamentales en la construcción de un modelo de Dirección Estratégica exitoso.

Los conceptos vertidos por el Doctor Pedro Tito Huamaní en su artículo referente a la Inteligencia Emocional y social son claros y pertinentes ya que en pocas palabras define lo importante de este aspecto como activador básico de las acciones diarias de los colaboradores de una empresa.

Tito Huamaní (2012) señala:

La gran mayoría de los directivos, gerentes y supervisores tienen conciencia de la importancia de la competencia social y, en el futuro, estará entre las competencias gerenciales más importantes entre los ejecutivos, estos tendrán que tener la capacidad de transmitir a sus colaboradores una sensación de proximidad y de calor humano. (p. 50).

“Por ello, cuando los empleados logran identificarse con la empresa y participan, siendo escuchados para tomar decisiones, adoptan los objetivos de la organización como propio y ponen todo su empeño en alcanzarlos ya que se sienten bien motivados.” (Tito Huamaní, 2012, p. 50).

Continúa el Doctor Pedro Tito Huamaní explicando:

Por el contrario, las emociones negativas los frenan, cuando existen disgustos por culpa del jefe, traerá como consecuencia la desmotivación y la falta de compromiso de los colaboradores ante el trabajo que realizan. Además, cuando los trabajadores temen constantemente ante la posibilidad de perder su puesto de trabajo, su capacidad para rendir en forma efectiva disminuye y se resiente. (p. 50).

**Tito Huamaní, P. L., & Acuña Oré, P. (Enero-Junio de 2015). Impacto de la motivación en la productividad empresarial: Caso gerencia de infraestructura en Telefónica del Perú. (H. K. Díaz Salcedo, Ed.) Gestión en el Tercer Milenio, 18-1(35), 51-59.**

El desarrollo del talento humano debería ser un elemento esencial dentro de cualquier modelo de dirección estratégica que busque la sostenibilidad y desarrollo empresarial. Las importadoras y comercializadoras, al igual que cualquier otra empresa, están compuestas por personas, su talento humano qué todas la mañanas deja la calidez de su hogar para dirigirse a su puesto de trabajo. La clave y desafío entonces, para el empresario, reside en hacer que la gente se levante todos los días con deseos de ir a trabajar, tarea nada sencilla.

“La influencia de la motivación en el desempeño de las personas es esencial para alcanzar determinados objetivos establecidos por las organizaciones. Por esta razón las empresas necesitan motivar constantemente a sus trabajadores y generar un sentimiento de pertenencia y compromiso.” (Tito Huamaní & Acuña Oré, 2015, p. 52).

El empresario debe tener la capacidad y desarrollar mecanismos para identificar cuáles son los aspectos que motivan a su gente, ojalá y de manera individual, luego, tratar de agrupar por factores comunes dichas cosas que motivan al personal y desarrollar estrategias motivacionales ojalá individuales, o al menos departamentales. Cada persona es un mundo aparte, los estados de ánimo varían, el humor, pero las motivaciones suelen ser relativamente estables en ciertos periodos de tiempo, aunque no siempre las mismas para todos los empleados. Por ejemplo, para aquellos empleados que se encuentren cursando sus estudios universitarios, los permisos para atender sus tareas y exámenes son muy bien recibidos, para un profesional, los ascensos y reconocimientos suelen ser elementos motivacionales de gran peso, para aquellos empleados que ya tienen cierto nivel de madurez en cuanto a su edad y al tiempo en la empresa, el factor económico tiende a ser uno de los factores motivacionales más fuertes. Sea cual fuera el elemento motivacional, el empresario debe identificar cuál es y,

como ya se indicó, desarrollar estrategias para sacar provecho a dichas razones y explotaras en favor de la organización.

Dentro de las conclusiones de su artículo de investigación, el Dr. Tito Huamaní indica que “se ha verificado en su investigación que uno de los aspectos importantes para lograr mayor productividad en la Gerencia de Infraestructura de Telefónica Perú es la motivación; que su influencia para mejorar el desempeño y alcanzar los objetivos es fundamental.” (Tito Huamaní & Acuña Oré, 2015, p. 58).

Esta conclusión puede ser generalizada a muchas organizaciones y recordar que este factor motivacional se verá reflejado en los resultados de la empresa.

## **2.4. Bases Teóricas.**

***Arosemena Marriott, P., & Lucio Paredes, P. (2016). La culpa es de las vacas flacas (Primera ed.). Guayaquil, Guayas, Ecuador.***

Algunos conceptos del libro “La culpa es de las vacas flacas” de Pablo Arosemena y de Pablo Lucio Paredes, son introducidos en esta investigación como parte de la fundamentación teórica en lo referente al espacio o función que la actividad importadora tiene dentro la economía del país. Si bien, no compartimos su visión al extremo, no podemos dejar de aceptar algunas coincidencias en varios aspectos relacionados con la posibilidad de permitir al sector comercial e importador de materias primas, mayor capacidad de acción dentro del libre mercado y competencia justa.

Para Arosemena Marriott & Lucio Paredes (2016):

Y naturalmente apertura externa, sin limitaciones ni en importaciones ni en exportaciones (tratados de comercio más numerosos) ni capitales (eliminar el ISD). Pero apertura también significa apertura a

la competencia interna, porque en el Ecuador hay aún demasiados mercados protegidos de manera abierta u oculta. (p. 217).

**Jaime Barreto, H. (2012). Impacto de la apertura comercial sobre el desempeño de la economía peruana (Primera ed.). Lima, Perú: San Marcos E.I.R.L.**

Uno de los debates más grandes en política económica en nuestros tiempos sobre todo en países como el nuestro, Ecuador, y en algunos de los países vecinos, es precisamente el tema de la sustitución de importaciones y el proteccionismo general a la industria local como estrategias país de crecimiento.

Este libro del Doctor Heber Jaime Barreto dentro de sus conclusiones, señala que la estrategia de apertura comercial ha sido favorable para el crecimiento económico ya que ha permitido a Perú aprovechar de mejor manera las ventajas comparativas y adicionalmente ha significado un beneficio directo para los consumidores quienes tienen un abanico de posibilidades de consumo más amplio. (Jaime Barrero, 2012, p. 137).

Del mismo modo, la importación de las materias primas no es la causante de los problemas económicos o de balanza comercial del país, ya que existen muchas materias primas que no son producidas localmente y que sin embargo su importación está gravada con diversos impuestos que encarecen la producción nacional.

Obviamente, el debate se da entre los defensores del proteccionismo, que avalan la estrategia de industrialización por sustitución de importaciones y los defensores del libre comercio, que avalan la estrategia de apertura comercial. (Jaime Barreto, 2012, p. 27).

**Bravo Carrasco, J. (2005). Taylor Revisitado. Santiago, Chile: Evolución S.A.** FREDERICK WINSLOW TAYLOR, El gran precursor de la productividad.

Frederick Winslow Taylor tuvo mucho contacto a nivel operativo durante buena parte de su vida, acercamiento que buscó a fin de realizar observaciones más cercanas que le permitan llegar a sus importantes conclusiones, pero que a su vez le permitió conocer de cerca al trabajador incluyendo en sus postulados aspectos relacionados con la administración del talento humano. Como buen ingeniero deseaba medir casi todo y programar de manera organizada las actividades al interior de las empresas.

Acerca de lo anterior, Bravo Carrasco (2005) en sus conclusiones señala:

Su administración científica es una herramienta de cambio mayor en las tareas que considera todo un entorno: medición individual, armonía entre la dirección y los obreros, buena programación del trabajo, etc... comenzando por el cambio en la actitud mental y en los hábitos de los administradores y Trabajadores. (p. 142).

Junto con esto plantea su fundamental principio de administración por excepción, es decir, solamente se actúa cuando alguna parte de la tarea se sale de los estándares. Juan Bravo Carrasco en su libro expone la importancia del conocimiento y del entendimiento como parte de las aplicaciones modernas respecto a la administración científica y que no necesariamente una acción estratégica debe limitar o excluir a otra ya que la administración moderna puede y debe llevar a cabo más de un método o tarea al mismo tiempo sin que deba paralizar otra.

Incluso los mismos principios del benchmarking moderno tiene sus inicios en Taylor, cuando se concluye que de manera general sugería, respecto a las más grandes y productivas organizaciones de su época, el “estudiar sus métodos, definir criterios generales y capacitar a los demás”. (Bravo Carrasco, 2005, p. 136).



Finalmente, un muy importante aporte de Bravo Carrasco respecto a la aplicación de los postulados de Taylor en este tiempo es aquel que hace referencia a la búsqueda de más una solución para un problema, en tanto este haya sido previamente y a profundidad estudiado.

Aun cuando pudiera no encontrarse relación como fundamentación a este trabajo, me he permitido citar textualmente el siguiente párrafo de Bravo Carrasco por lo profundo del mismo y por lo real que es y por lo frecuente que se lo vive en el día a día empresarial:

El caso de los ejecutivos es más dramático aún, por el importante efecto multiplicador que tiene. Muchos de ellos parecen creer que su título es un premio mayor que les permite todo tipo de licencias e ineficiencias que no permitirían en un trabajador manual, es más, ni siquiera las permitiría un buen trabajador manual; me refiero a recibir familiares y amigos en la oficina, hacer uso personal de bienes de la empresa, impuntualidad, incumplimiento generalizado de compromisos, acuerdos unilaterales de “recuperar” tiempo malgastado durante el día, hacer varias cosas a la vez. (Bravo Carrasco, 2005, p. 138).

**Cavani Grau, C. M. (2013). El Consorcio: Experiencia asociativa de marketing en Villa El Salvador.- El caso de las MiPyMes metalmecánicas (Primera ed.). (E. F. Modesto Taipe, Ed.) Lima, Perú: Centro de Producción Fondo Editorial.**

Si se pudiera vencer el egoísta deseo de sobresalir de manera individual y buscar cómo la asociatividad permitiera lograr disminución de costos en las importaciones, las empresas importadoras y comercializadoras de materias primas posiblemente pudieran encontrar un camino para incrementar su portafolio de productos y competir solamente en la comercialización local en donde el mejor presentador del mensaje de ventas sea quien obtenga el pedido. Esto funcionaría únicamente para aquellos casos en los cuales el producto o materia prima se origine en un país o región del cual varios

importadores logren completar un contenedor y reunir los requisitos de la reglamentación vigente respecto al comercio exterior. El Profesor Carlos Cavani hace su enfoque referido hacia la asociatividad de empresas fabricantes de una localidad peruana, pero su modelo podría aplicarse a empresas importadoras de materias primas ecuatorianas.

Cavani Grau (2013) señala:

Por lo expuesto, concluimos que el consorcio es un modelo –marketing de asociatividad y de crecimiento por integración horizontal, que permitirá a las pymes metalmecánicas afrontar sus propósitos corporativos, con la solidez que otorga la suma de experiencias y una mayor cultura empresarial. (p.20).

Entonces, el modelo aplicado a una importadora puede funcionar bajo las siguientes mutaciones:

- Los mismos productos importados de una misma zona geográfica por diferentes empresas.
- Diferentes productos importados por diferentes empresas desde una misma zona geográfica.
- Importación realizada por una empresa para otra quien hará localmente la comercialización del producto.

Uno de los mayores problemas que afronta el sector de los importadores y comercializadores de materias primas es posiblemente la inadecuada concepción o directamente, la inadecuada aplicación de la estrategia de sustitución de importaciones que no es nueva, data de tiempo atrás.

Cavani Grau (2013) define a la sustitución de importaciones como:

Esta es la estrategia más empleada por los países en vías de desarrollo. Consiste básicamente en proteger el mercado local de las manufacturas importantes y fomentar su producción interna mediante créditos, incentivos tributarios, creación de servicios y obras de infraestructura.

Esta estrategia fue una respuesta a la condición de países primario-exportadores sujetos al deterioro de los términos de intercambio en la que se encontraba la mayoría de países del Tercer Mundo. (p. 43).

Los conceptos vertidos por el Doctor Cavani son muy interesantes y lo que se propone en nuestra investigación es tomar ese modelo de asociatividad y, aunque no lo proponemos de manera directa como parte de un modelo de desarrollo empresarial para empresas importadoras y comercializadoras de materias primas, se lo deja sobre el escritorio a fin de que sirva de guía o inquietud para una investigación posterior.

Ahora bien, respecto al tema estratégico propiamente, el Dr. Carlos Cavani en su obra “El Consorcio”, indica que la mayoría de las empresas no planifican debido, entre otras cosas, al paradigma de la inestabilidad económica o al cortoplacismo pero que sin embargo, es mejor tener un plan que no tenerlo y que aun cuando la planificación estratégica no es una panacea, sin embargo le permite a las organizaciones prepararse frente a las contingencias.

Planear es tener una visión de futuro y definir las vías y los recursos necesarios para alcanzar o materializar dicha visión. La planeación estratégica en un proceso que empieza con la definición de las metas y objetivos departamentales y organizacionales, definiendo las políticas, estrategias y los planes detallados para que la estrategia se implementen y alcanzar los fines deseados. (Cavani Grau, 2013).

En este mismo proceso de planeación estratégica la organización deberá decidir cuándo, cómo, quién ejecutará las acciones contenidas en los planes. Un concepto de Ackoff, Igor (1957) leído en la obra de Cavani Grau (2013), indica que la planificación estratégica contempla los siguientes planes fundamentales que son: “Planes estratégicos, programas a mediano plazo, presupuestos a corto plazo y planes operativos”.

**Chiavenato, I. (2011). Administración de Recursos Humanos (Novena ed.). Ciudad de México, México: McGraw-Hill.**

La obra Administración de Recursos Humanos de Idalberto Chiavenato es en mi concepto “la Biblia” dentro del campo de la dirección de personal. Nos hace importantes aportes técnicos en lo relacionado a los procesos de reclutamiento y selección de personal pasando a un estudio de la eficacia y eficiencia organizacional, objetivos organizacionales y la relación que dentro de esto tiene la motivación de las personas. Finalmente nos aporta elementos de base tales como la calidad de vida en el trabajo, la capacitación con un enfoque de procesos y las modernas tendencias de la evaluación del personal, temas que serán base para esta investigación dentro de la variable de dirección estratégica operativa.

A decir de este autor, la administración de los recursos humanos es una función de las organizaciones para un aprovechamiento más efectivo del personal en el logro de los objetivos de la organización. Por tanto, una adecuada gestión del talento humano será clave dentro del desarrollo organizacional.

De acuerdo a Chiavenato (2011), actualmente vivimos la era de la información, la cual empezó alrededor de 1990 y se encuentra caracterizada por los cambios rápidos e inesperados en donde la tecnología transformó al mundo en una aldea global.

Chiavenato nos aporta dos conceptos muy importantes y claramente aplicables para el administrador ecuatoriano y es cuando se refiere a que los puestos y funciones tienen que redefinirse continuamente justamente por los cambios del entorno y de la tecnología y que el recurso fundamental es el conocimiento. Esto nos lleva a pensar que el administrador debe cuestionarse en forma periódica acerca de si la estructura organizacional de su empresa es la adecuada para atender el mercado y crecer y por otro lado si está haciendo una correcta gestión del conocimiento.

Otro aspecto importante abordado por este autor es cuando se refiere a los objetivos organizacionales y a la importancia de definir una misión y una visión.

Así pues, Chiavenato (2011) indica:

Toda organización necesita una finalidad, una noción de los porqués de su existencia y de lo que pretende realizar. Necesita definir su misión, sus objetivos y el tipo de clima organizacional que desea. Sin una noción de su misión y visión irá a la deriva a merced del entorno. Su destino estará determinado no por lo que la organización determine sino por lo que otros decidan. (Chiavenato, 2011).

Para Chiavenato existe al interior de las organizaciones la eficacia y la eficiencia organizacional, siendo la eficacia el logro de los objetivos y la eficiencia la optimización en el uso de los recursos. Una organización puede entrar en cuatro grandes escenarios en función de cuán cerca o lejos se encuentra de alcanzar sus objetivos y cuán adecuado es el uso de los recursos para alcanzarlos. A continuación se muestra la figura 7 que explica lo anteriormente indicado:

		<b>EFICIENCIA (optimización en el uso de los recursos)</b>	
		<b>BAJA</b>	<b>ELEVADA</b>
<b>EFICACIA (logro de los objetivos)</b>	<b>BAJA</b>	Baja (o nula) ganancia en la inversión por uso precario de materiales, de equipo, de mano de obra, de tiempo y genera costos operacionales altos. Dificultad para alcanzar los objetivos operacionales: bajo volumen de ventas, quejas de clientes.	Elevada ganancia sobre la inversión ya que los recursos se utilizan sin desperdicios y genera costos operacionales bajos. Sin embargo, hay dificultad para alcanzar los objetivos ya que, aun cuando las cosas estén bien hechas, el éxito empresarial no es bueno
	<b>ELEVADA</b>	Uso de recursos de manera precaria, desempeño insatisfactorio. A pesar de esto se logran objetivos organizacionales pero sus resultados pueden ser mejores. Se alcanzan objetivos de ventas pero las utilidades podrían ser mejores.	Las actividades se realizan bien y el desempeño individual y departamental es bueno. Las cosas se hacen de la mejor manera el menor costo y en menos tiempo. Se producen resultados económicos favorables para la empresa. Se asegura supervivencia, estabilidad y crecimiento

*Figura 7. Relaciones entre eficacia y eficiencia. Administración de Recursos Humanos. Idalberto Chiavenato. 2011.*

Esto puede ser adaptado con ejemplos claros al interior de una organización. Así pues, si tomamos un factor clave como lo son las ventas, siendo estas un objetivo organizacional que muestra eficacia si se alcanza o no el presupuesto previamente definido, y por otro lado, si tomamos al costo de ventas con el factor que nos defina eficiencia o el nivel en que se indique que tan bien o no estamos administrando los recursos, tendríamos el siguiente ejemplo en la figura 8 que es una adaptación de lo mostrado anteriormente en la figura 7:

		EFICIENCIA (optimización en el uso de los recursos)	
		BAJA	ELEVADA
Eficacia (logro de los objetivos)	BAJA	Ventas 100	Ventas 100
		Costo 100	Costo 70
		Utilidad 0	Utilidad 30
	ELEVADA	Ventas 130	Ventas 130
		Costo 100	Costo 70
		Utilidad 30	Utilidad 60

Figura 8. Ejemplo de relaciones entre eficacia y eficiencia. Elaborado por el autor

En la figura 8 observamos que para el caso de las ventas, un nivel supuesto de eficacia elevada está representada por el logro del objetivo de ventas que es de 130 unidades, y un adecuado nivel de eficiencia en el uso de los recursos en tener costos de 70. Del mismo modo, niveles bajos de eficacia están representados por ventas de 100 unidades en tanto que niveles bajos de eficiencia están representados por costos de 100. Con estos valores podemos adaptar la figura anterior y presentar un ejemplo numérico y claro que grafique lo indicado por Idalberto Chiavenato, que aporta significativamente en los modelos de dirección estratégica que un empresario desee aplicar.

Chiavenato (2011) nos menciona también acerca de los indicadores de eficacia operacional. Con esto llegamos a la conclusión que todo en la organización debería ser medido, todo debería ser susceptible de tener niveles mínimos de logro y que a todo proceso o área funcional se le deberían asignar objetivos o niveles de logro esperados de cada uno, sea grupal, individual o por procesos.

Parte importante o aporte fundamental a la productividad es el buen clima organizacional, consecuencia en gran parte de la motivación. Chiavenato (2011) nos indica que cuando la motivación es alta, el clima organizacional sube y se genera satisfacción por el trabajo, animo, interés, colaboración, en fin, ganas de levantarse en la mañana y querer ir al trabajo. Cuando la motivación es baja, el clima organizacional baja y se evidencian estados de depresión, desinterés, insatisfacción y en casos extremos por enfrentamientos frontales con la empresa lo cual repercute en una inadecuada atención al cliente.

Dentro de la motivación humana, uno de los elementos que más contribuyen es el enriquecimiento del puesto el cual consiste en aumentar de forma paulatina los objetivos y las responsabilidades del puesto.

**Cornejo Ramírez, E. (2010). Comercio Internacional.- Hacia una gestión competitiva (Cuarta ed.). Lima, Perú: San Marcos E.I.R.L.**

La primera reflexión importante es que el comercio es de doble vía. En efecto, la esencia misma del comercio internacional supone que para poder vender hay también que comprar. (Cornejo Ramírez, 2010, p.25).

En general en nuestros países se debería reflexionar y repensar acerca de la sustitución de importaciones ya que a nivel empresarial se piden más mercados y menores regulaciones. Muchos países cometen el error de intentar regularizar los mercados por decreto tomando decisiones basadas en idolología y no en verdaderos análisis técnicos. Los más graves errores aparecen cuando se intenta obtener resultados de corto plazo en temas que son de tipo cultural, técnico y productivo que responden a análisis y soluciones de fondo cuyos resultados se verán en el largo plazo. Se ahuyenta la inversión extranjera debido a la falta de un marco político y jurídico sólido que permita realizar proyecciones de largo plazo, concentrándose únicamente en los gastos y olvidando que muchos de los problemas residen sobre todo en la generación de más ingresos.



De acuerdo a Cornejo Ramírez (2010):

Los países tienden entonces a participar activamente en el comercio internacional para exportar lo que mejor hacen e importar lo que los otros hacen mejor de tal manera que la “autarquía” (entendiéndose como tal la autosuficiencia económica de un país y, por tanto, la usencia de comercio internacional) solo resulta útil para la especulación teórica. (p. 30).

Continúa Cornejo Ramírez (2010) indicando:

En sentido estricto, los aranceles generan distorsiones en la economía siendo sus beneficiarios los productores nacionales de bienes que compiten con las importaciones y el Gobierno Central, que ve incrementados sus ingresos fiscales, mientras que los perjudicados son los consumidores locales. (p. 181).

Volviendo a las reflexiones iniciales, procedemos a continuación a hacer un análisis propio de nuestra investigación, acerca de la situación actual de varios de nuestros países en la región:

***Regularizar mercados por decreto:*** No por decretar que un pueblo va a dejar de ser pobre esto va a ocurrir. No por decretar que la balanza comercial negativa con casi todos los países se resuelve poniendo restricciones a las importaciones, esto va a pasar. Se necesita un análisis más profundo incluyendo en dicho análisis todos estos aspectos que se muestran en esta investigación.

***Decisiones basadas en ideologías y falta de análisis técnicos:*** No siempre (o casi nunca) los capitales son los culpables de las crisis económicas en los países de nuestra región. Muchas veces los temas van más allá de atribuir todos los males a conductas capitalistas o socialistas por sí mismas. Lo ideal es analizar y tomar acciones de largo plazo aun cuando estas impliquen costos políticos para nuestros líderes.

***Intentar obtener resultados en corto plazo en temas que son culturales, técnicos y productivos de largo plazo:*** Es muy positivo el intentar hacer campañas que busquen priorizar en la lista de preferencias del consumidor el optar por productos de fabricación local o regional, siempre y cuando la competencia sea leal y el consumidor tenga la oportunidad de escoger entre productos sea cual fuera su procedencia. Este es un derecho que debe ser parte de la democracia también. Aun cuando parezca algo trivial, nadie puede coartar el derecho del consumidor a escoger el producto de su preferencia y menos aún, si se restringe en perchas del mercado el acceso a productos.

***Ahuyentar a la inversión extranjera por la falta de un marco sólido y de largo plazo.*** Por ejemplo: creación de nuevos impuestos dirigidos al sector productivo. El camino es aumentar los ingresos, entendido de otra manera, mejorar nuestras importaciones no petroleras tomando acciones en el presente y sostenibles en el largo plazo, que atraigan a inversionistas extranjeros y que los motive a pensar en nuestros países como estados en los cuales se pueden elaborar planes de largo plazo, con sus respectivos presupuestos de gastos, ventas, en fin, proyecciones de todo tipo. No es sano que los gobiernos cambien la leyes de juego o impongan impuestos que varían en periodos relativamente cortos de tiempo que de un año puede pasar de ser un 0,5% y termina en menos de cuatro años siendo del niveles del 5% y peor aún, dar muestras de querer incrementarlos en los próximos años.

***Fijarse únicamente en gastos y olvidarse de ingresos:*** Esto tiene que ver con lo anteriormente expuesto. Así como en la familia, que es el núcleo de toda sociedad y termómetro central de la economía de los países, se deben cuidar los gastos, de igual manera de debe intentar a través de sus miembros (papá, mamá, hijos, etc.) el incrementar los ingresos. De igual manera en nuestros países, si bien debe tenerse un control técnico de nuestros gastos y de nuestra importaciones, de igual manera lo clave es buscar mejorar nuestros ingresos, entiéndase, nuestras exportaciones y en

especial las no petroleras que son las directamente relacionadas con el sector privado.

***Responsabilizar únicamente al sector importador:*** Causa mucha preocupación cuando se observa medios de comunicación a nuestros líderes políticos y funcionarios del sector público referirse al sector importador y encasillarlo como los principales culpables de los problemas económicos de un país. Esto implica olvidar que dicho sector importador ocupa gran parte de la fuerza laboral en el país y aporta con impuestos al estado. En mi opinión falta más análisis al momento de opinar y actuar y evitar imponer una estrategia sin medir las consecuencias y a quien se perjudica.

**Drucker, P. F. (1973). *Management: Tasks, Responsibilities and Practices* (First ed.). New York, N.Y., USA: Truman Talley Books • E.P. Dutton.**

La tarea más importante del administrador es conseguir resultados de su gente de la manera más eficaz y eficiente posible. Como lo indica Peter Drucker, hacer que la fuerza humana sea productiva. El desarrollo empresarial se dará en la medida en la que los resultados se incrementen, particularmente a nivel de márgenes y de utilidades netas. Se puede establecer tal vez otros tipos de crecimiento, posiblemente a nivel del desempeño pero el real o más importante es a nivel de los números que se muestran en los balances y en los diferentes reportes de cumplimiento de las varias metas y objetivos, en especial los relacionados con las ventas, márgenes, ingresos, etc. “A business grows if it grows in economic performance and economic results”. (Drucker P. F., 1973, p. 525)

El crecimiento, el desarrollo, la innovación e incluso el emprendimiento no pueden ser asumidas como actividades temporales producto de estados de ánimo o modas que se adoptan de cuando en vez. Esto debe ser tomado como parte de las políticas, parte de la misión y de la visión de la empresa. Parte de su cultura y de su filosofía. Debe ser abordado bajo los mismos formatos como se abordan otras áreas organizacionales, es decir,

estableciendo los recursos necesarios, los objetivos, responsables, plazos, etc. Tanto es así que una de las políticas que este trabajo de investigación propone es la permanente búsqueda de oportunidades de negocios como único y principal objetivo de todo integrante de la organización. “A growth policy, in other words, is a business policy. It does not differ from any other business policy. It requires objectives, it requires priorities, it requires strategy.” (Drucker P. F., 1973, p. 526).

La innovación va mucho más allá del solo hecho de rediseñar un nuevo producto, es una filosofía empresarial que incluye posiblemente una reestructuración más profunda a todo nivel organizacional que deriva casi en un rediseño íntegro del negocio orientándose a nuevos mercados, nuevas oportunidades, nuevos clientes. “Innovative strategy therefore aims at creating a new business rather than a new product within an already established line.” (Drucker P. F., 1973, p. 536)

Una importante tarea a realizar al momento de creer que se está en frente de una oportunidad es determinar si efectivamente es la adecuada para ser tomada por la organización y se le debe o no dedicar tiempo, esfuerzos y demás recursos en ir por ella. A diferencia de lo que muchos emprendedores de nuestras latitudes indican, para Peter Drucker el tema del emprendimiento y la innovación tiene ribetes técnicos muy profundos y no tan emotivos como muchos líderes de opinión pudieran sugerir.

Al respecto de esto, Drucker P. F. (1973) indica:

In the innovative effort the first and most serious question is “Is it the right opportunity?” And if the answer is yes, one asks, “What is the maximum of good people and key resources which can productively be put to work at this stage?” (p. 538).

Del mismo modo, así como se puede entrar en una idea de negocio o desarrollo de mercados y productos, de igual manera la empresa debe tener la habilidad para, con base en un estudio técnico y datos correctamente

obtenidos, poder decidir en qué momento retirarse de dicho emprendimiento en caso de ser lo adecuado de acuerdo al análisis del administrador. “It is as important to decide when to abandon an innovative effort as it is to know which one to start. In fact, it may be more important.” (Drucker P. F., 1973, p. 539)

Ninguna idea puede ser descartada de entrada sin realzar primeramente un estudio serio de la misma. Incluso aquellas que inicialmente pudieran parecer absurdas o que no tienen futuro, deberían ser escuchadas. Una de las tareas del administrador es escuchar a su gente, entenderlas, muchas veces se generan ideas en los colaboradores producto de su quehacer diario que tienden a dar solución, al menos de manera parcial, a problemáticas de la empresa. En este sentido, Drucker P. F. (1973) señala:

In the innovative organization, the first and most important job of management is the opposite: it is to convert impractical, half-baked, and wild ideas into concrete innovative reality. In the innovative organization, top management sees it as its job to listen to ideas and to take them seriously. (p. 540)

**Drucker, P. F. (1985). Innovation and Entrepreneurship. New York, United States: Harper Business.**

Uno de los mayores problemas a los que se enfrentan las empresas maduras, grandes, medianas o pequeñas, es que consideran que la situación ventajosa que han logrado en el mercado no cambiará, se posicionan en una zona de confort y no ven venir a los cambios ni a la competencia que silenciosamente se arma y prepara para contragolpear y apropiarse de lo que la organización pensaba, de manera equivocada, que le pertenece por derecho. “Industry and market structures sometimes last for many, many years and seem completely stable.” (Drucker p. F., 1985, p. 76)

Lamentablemente esto se ha transformado en una de las mayores debilidades y al mismo tiempo amenazas para las organizaciones de estos

tiempos. Los cambios tecnológicos en información, en desarrollo de productos, de servicios e incluso de mercados, hacen que lo que hoy está bien posicionado en el consumidor y en el mercado, tal vez mañana ya no lo esté tanto. “Actually, market and industry structures are quite brittle. One small scratch and they disintegrate, often fast.” (Drucker p. F., 1985, p. 76).

La empresa debe ser dinámica, estar lista para migrar (sin necesidad de moverse físicamente) de una posición estratégica a otra de manera ágil, rápida, sin causar efectos traumáticos ni estrés en sus integrantes, es más, el administrador debe permanentemente advertir al personal los eventuales cambios que ocurrirán y que se debe estar listo para reaccionar eficientemente ante ellos sin que esto afecte su desempeño. Un programa o plan truncado por el cambio de rumbo o estrategia no debe ser razón de desmotivación para la gente. La identificación clara acerca del negocio en el cual la empresa se encuentra es de suma importancia. Esto definirá la misión y orientará la visión de la organización y a su vez preparará a la compañía para los cambios que se avecinan, autoprogramados o no. “In industry structure, a change requires entrepreneurship from every member of the industry. It requires that each one ask anew: “What is our business?” (Drucker p. F., 1985, p. 76)

Si bien la empresa debe diversificarse, esto no debe ser confundido con disparar acciones y destinar recursos en todas direcciones. El concentrarse en un mercado, en clientes y en el desarrollo de su portfolio actual de productos es una buena estrategia que incluso se propone como parte del modelo de dirección estratégica prospectivo que presenta este trabajo doctoral. Tal como lo indica Drucker P. F. (1985) “don’t try to do too many things at once. This is, of course, the corollary to the “do”: be focused” (, p. 136).

La condición de empresa innovadora no está únicamente asignada o es propiedad de las empresas grandes o famosas. La condición de empresa innovadora o emprendedora es independiente del tamaño de la empresa, del sector de mercado en el que se encuentre o del giro de su negocio. Una

empresa puede innovar no solo a nivel del producto que ofrece, una empresa puede innovar a nivel del servicio ofrecido, o de los mercados a los cuales atiende, incluso en la forma de atender a sus clientes. “Big businesses don’t innovate,” says the conventional wisdom. This sounds plausible enough. True, the new, major innovations of this century did not come out of the old, large businesses of their time. (Drucker p. F., 1985, p. 147).

**Drucker, P. F. (1989). El Ejecutivo Eficaz (Primera ed.). (H. Laurora, Trad.) Barcelona, España: Edhasa.**

Todo ejecutivo debe ser efectivo. Al fin y al cabo *efectuar* y *ejecutar* son casi sinónimos. Ya trabaje en una empresa o en un hospital, en una repartición estatal o en un sindicato, en la universidad o el ejército, se espera de todo ejecutivo que *mande hacer lo que debe hacerse*. Lo cual simplemente, significa que debe ser eficiente. (Druker P. F., 1989, p. 9)

El enfoque de Peter Drucker en su libro el ejecutivo eficaz tiene una clara orientación hacia la ejecución adecuada de las tareas, el ejecutivo debe saber hacer para saber mandar y por sobre todo debe acertar en cuanto a lo que debe ser hecho. La clave está en no desgastarse ni gastar recursos, sean estos humanos, económicos o materiales en acciones inadecuadas que no sumen o agreguen valor al producto, servicio o relación general con el cliente.

El ejecutivo crea, toma adecuadas decisiones en función de la calidad de información que dispone, diseña procesos, determina nodos críticos, propone indicadores de gestión y determina sus niveles adecuados, en fin, realiza una tarea mental de generación y aportes de ideas claves, pero también va más allá, va a la ejecución de dichas tareas, a su implementación, a la determinación de acciones estratégicas, de los recursos necesarios y responsables de cada una, los plazos de

cumplimientos, costos de dichas acciones, seguimiento y control de avances y evaluación del logro de los objetivos.

Al respecto Drucker P. F. (1989) señala:

El trabajador cerebral no produce nada que sea efectivo en sí mismo. Produce conocimientos, ideas, información. Alguien, otra persona que sabe, debe apropiárselos y convertirlos en fuerza personal, para que adquieran alguna realidad. El más grande saber no aplicado a la acción o la conducta es un conjunto de datos sin sentido. (p. 12).

Para Peter Drucker los ejecutivos son trabajadores cerebrales responsables del mejor funcionamiento y rendimiento de la empresa. A fin de cuentas son los primeros a quienes pagan el alto precio de su puesto cuando las estrategias no logran el fin para el cual fueron implementadas.

**Drucker, P. F., & Maciariello, J. A. (2008). Management. Revised Edition. USA: Harper Collins.**

Para Peter Drucker, en la edición revisada de su libro Management, con Joseph A. Maciariello, señala tres ejes importantes de acción por parte del ejecutivo o administrador de una organización. Empieza con el primer eje en el cual el administrador debe centrar sus actividades en una profunda reflexión acerca de cuál es la misión de la empresa, contestándose la pregunta acerca de cuál es el negocio en el que están. Este primer análisis situacional es clave como plataforma de lanzamiento para estrategias, acciones y programas generales en los que la empresa emprenda. Un segundo eje está relacionado con su capacidad de gestión y orientación al logro, a su vez como líder de grupo, hacer que los empleados alcancen también sus metas, es decir, hacer que la gente sea productiva desde el rol que le toque desempeñar en la organización. Finalmente, un tercer eje, tiene relación con los elementos que conforman la responsabilidad social empresarial.



En este sentido, Drucker & Maciariello (2008) concretamente señalan tres tareas que son:

There are three tasks—equally important but essentially different—that face the management of every institution: To think through and define the specific purpose and mission of the institution, whether business enterprise, hospital, or university. To make work productive and the worker achieving. To manage social impacts and social responsibilities. These might be called the dimensions of management. (p. 26)

Drucker le da mucha relevancia al tema del conocimiento como recurso clave en la sociedad y menciona a los trabajadores del conocimiento, trabajadores cerebrales llamados por otros autores, como el grupo dominante de la fuerza laboral. Así mismo, señala que una de las principales características de la economía del conocimiento es “la ausencia de fronteras ya que el conocimiento se desplaza más fácilmente que el dinero”. (Drucker & Maciariello, 2008, p. 34)

Otra característica importante que debe tener el administrador es la capacidad de entender que administra con personas, que motiva a personas y que cada ser humano es un mundo distinto, con diferentes motivaciones que incluso van cambiando a lo largo de la vida de cada uno. No pedimos que se diseñe un plan individual de incentivos para cada uno ni una estrategia de desarrollo del talento humano individual, pero al menos si recordar que colaborador es distinto a otro, lo cual necesariamente hace que el ejecutivo ponga atención en cada acción tomada, en cada objetivo diseñado y en cada estrategia propuesta. “different people have to be managed differently.” (Drucker & Maciariello, 2008, p. 70)

Dentro de la definición de la misión y de cuál es el negocio en el que una empresa se mueve, Drucker resalta que el propósito de la razón de la empresa está más allá de sus predios físicos, y que su razón de ser está fuera, que no es el producto, o mejores procesos, todos esos son fines para

llegar a la verdadera razón por la cual una organización existe, o para la cual existe y que es la creación de un nuevo cliente. Personalmente aporoto que además de crearlo, hay que mantenerlo y desarrollarlo. “There is only one valid definition of business purpose: to create a customer. (Drucker & Maciariello, 2008, p. 98).

Tal vez la tarea más compleja que tiene el administrador es la de anticipar el futuro, anticiparlo para poder desde ya actuar, tomar las medidas necesarias, adoptar una posición competitiva y aplicar las estratégicas adecuadas, además de tener el tamaño y los recursos necesarios y óptimos para recibir ese futuro que inexorablemente llega. “Management has no choice but to anticipate the future, to attempt to mold it”. (Drucker & Maciariello, 2008, p. 122).

Finalmente, esta valiosa obra nos aporta con conceptos importantes respecto a lo útil que es la herramienta de los presupuestos, sin importar el tipo de empresa a la que se pertenezca, el presupuesto de ventas, por cliente, por producto, por sector de mercado, el de gastos departamentales, gastos generales, consolidados, etc. son de mucha importancia en el control de los logros planteados. La elaboración de un presupuesto permitirá incluso definir las fuentes de financiamiento para periodos en los cuales por ejemplo los gastos podrían exceder a los ingresos.

En este tema de los presupuestos, Drucker & Maciariello (2008) señalan:

They (the budgets) enable management—whether of a business, of a hospital, or of a government agency—to pull together its commitments, its plans and projects, and all its costs in one comprehensive document; the budget contrasts total expenditure with the total of expected revenues, thus arriving at a forecast of financial sources and financial requirements for the entire organization. (p. 330).

**Fayol, H. (1987). Administración Industrial y General (Décimo cuarta ed.). Buenos Aires, Argentina: Librería El Ateneo.**

### **Teoría de la Organización Clásica de Henri Fayol.**

Henri Fayol (1841-1925) fue un Ingeniero en Minas, nacido en Turquía y con nacionalidad francesa. Desde temprana edad ocupó cargos gerenciales y en particular en una empresa minera de donde extrajo las vivencias y experiencias necesarias para proponer sus teorías organizacionales.

El enfoque de este administrador era el incremento de la eficiencia de la empresa por medio de la organización de los departamentos y áreas funcionales de la misma haciendo foco en la estructura organizacional y en su adecuado funcionamiento.

Fayol propone tres dimensiones en cuanto a los componentes organizativos y son: Las funciones empresariales, las administrativas y los principios administrativos. Estas tres dimensiones abarcan en gran parte las funciones de una organización moderna.

### **Las funciones empresariales**

Para Henry Fayol las funciones que abarcan las actividades claves de la organización son: función comercial o de ventas, función técnica o de producción, función financiera, función contable, función de seguridad, y función administrativa. En su tiempo, haber llegado a estos postulados fue muy relevante, sin embargo, los modelos modernos de dirección estratégica no pueden funcionar sin otros elementos tales como el mercadeo, las relaciones y comunicaciones, la logística y el transporte, el desarrollo humano, los sistemas informáticos, la responsabilidad social empresarial, entre otros.

### **La función administrativa.**

Es la encargada del control de las seis funciones empresariales. Por su formación y experiencia gerencial, la visión de Fayol es claramente directiva, lo cual no invalida sus propuestas, por el contrario, dado que su formación es en el campo y escribe de lo que vivió día a día, en la opinión de este autor, Fayol es palabra autorizada en administración de empresas, al menos

desde los lineamientos básicos. El único punto a revisar más en profundidad es que la función administrativa no solo está encargada de controlar a las anteriores sino también de dirigir las, de guiarlas, de retroalimentarlas en sus desviaciones de los indicadores y objetivos estratégicos.

### **Los 14 principios administrativos de Fayol**

División del trabajo, autoridad y responsabilidad, disciplina, unidad de mando, unidad de dirección, subordinación del interés particular al general, remuneración del personal, centralización, jerarquía, orden, equidad, estabilidad del personal, iniciativa y unión del personal. (Fayol, 1987, p. 24).

Estas directrices las propuso en su libro “Administración Industrial y General” de 1923, el cual constituye la base de un modelo de dirección estratégica para ese tiempo, pero cuyos elementos, en su gran mayoría aún son relevantes en la construcción de modelos modernos. En general la filosofía de Fayol es que la eficiencia de la empresa reside en el nivel de organización de sus funciones, en el compromiso de los colaboradores al trabajo, dos dimensiones que actualmente son decisivas en la supervivencia de la empresa.

De acuerdo a Henry Fayol, administrar es:

**Planear:** Visión de futuro y definir plan de acción.

**Organizar:** Sentar las bases materiales y sociales de la empresa.

**Dirigir:** Guiar al personal.

**Coordinar:** Armonizar y coordinar todas las gestiones funcionales o departamentales.

**Controlar:** Verificar el logro de las metas según lo establecido y las órdenes dadas al personal.

De acuerdo a Fayol (1987) “Casi nunca puede aplicarse dos veces el mismo principio en condiciones idénticas: es necesario tener en cuenta las circunstancias diversas y cambiantes, los hombres igualmente diversos y cambiantes y muchos otros elementos variables.” (p. 23). Aquí entonces entra el buen criterio del administrador para la toma de decisiones o

aplicación de medidas correctivas y preventivas incluso en situaciones que aparentemente son muy similares.

En contraste a postulados modernos de administración respecto a rotación de empleados en sus cargos, Fayol (1987) señala que “Cada cambio de ocupación o de tarea implica un esfuerzo de adaptación que disminuye la producción” (p. 24). Sin embargo, desde nuestro punto de vista, sí debe existir un nivel mínimo de rotación interna a ser definido por cada organización y que proteja a la empresa de la pérdida de producción que supone una renuncia o un despido de un colaborador.

“La medida, hecha de tacto y experiencia, es una de las principales cualidades del administrador” (Fayol, 1987, p. 23). Aporte importante de Henri Fayol a las cualidades que debe reunir un buen administrador sobre todo al momento de atravesar o enfrentar momentos de crisis, aun cuando sean temporales, al interior de la empresa.

Para Fayol (1987, p. 27), “Para la ejecución de un acto cualquiera un agente sólo debe recibir órdenes de un jefe”. Sin embargo, muchas estructuras modernas de tipo matricial no necesariamente aplican esta estructura, regla o principio según lo dicta la Administración Industrial y general de Henri Fayol.

**Gómez Aparicio, J. M. (2013). Gestión Logística y Comercial. Madrid: McGraw-Hill.**

Esta obra nos hace un aporte a los aspectos de la distribución dentro del área comercial. Hace la precisión que la distribución física se centra en cinco aspectos tales como el transporte de materiales, almacenamiento, embalaje, carga/descarga y transporte de productos terminados. En tanto que la logística tiene un enfoque mucho más amplio y ligado con casi todos los procesos de la empresa.

“La logística añade valor a la empresa porque aumenta la calidad del servicio.” (Gómez Aparicio, 2013, p. 10). En esta frase el autor de esta fuente bibliográfica resalta el valor de la logística como punto clave o generador de ventajas competitivas.

En caso de no contar transportistas propios y la empresa opte por contratar el servicio de transporte, la selección de un proveedor adecuado es fundamental ya que influye no solo en el costo final del producto entregado en las instalaciones del cliente sino también en los tiempos de entrega conforme a lo ofrecido por el proveedor, así como también, la responsabilidad ambiental evidenciada en sus procedimientos, prácticas, logística y seguros contratados para eventuales remediaciones por accidentes o robos.

En este sentido, Gómez Aparicio (2013) indica:

Una empresa se diferencia de sus competidores por sus costes y por la percepción que tienen los clientes de sus productos frente a los que reciben de la competencia. Por ello, cada actividad que se realiza en la empresa le ayuda a diferenciarse en costes y en valor añadido. (p. 10).

Gómez Aparicio (2013) señala que “la función logística coordina las actividades primarias, y su correcto funcionamiento aporta un ahorro considerable de recursos a la empresa al actuar sobre los costos y sobre el valor global de la empresa” (p. 10).

Las actividades primarias son el aprovisionamiento, producción, distribución, marketing y ventas y el servicio posterior a la venta.

Por otra parte, la gestión de compras es clave al interior de la organización. Porter en su cadena de valor la incorpora como parte de una actividad primaria dentro del aprovisionamiento. Si las organizaciones no buscan, seleccionan y desarrollan adecuadamente a sus proveedores, corren el riesgo de verse en innumerables tipos de problemas, desde la calidad, cantidad, entrega oportuna de las materias primas que comercializarán. Los proveedores deben ser vistos como parte de los socios comerciales, incluso estratégicos de la empresa.

Al respecto de las compras, Gómez Aparicio (2013) aporta:

El enfoque tradicional ha sido comprar utilizando el precio como criterio único de decisión. En la actualidad, este enfoque está siendo modificado por otros tipos de sistemas de selección en los que se deben evaluar más variables. La dependencia de un solo proveedor, elegido en función del precio, es una estrategia que a largo plazo presenta demasiados riesgos para la empresa. (p. 34).

Para Gómez Aparicio (2013, p. 34), el proceso para realizar la selección de proveedores debe seguir los siguientes cinco pasos básicos:

1. Evaluación de las necesidades.
2. Realización de una lista de proveedores.
3. Análisis de ofertas de los procesos.
4. Establecimiento de criterios de selección.
5. Certificación de los proveedores.

“La función de compras es la responsable del proceso de adquisición de insumos y materiales, en la cantidad necesaria, con la calidad adecuada y a un precio conveniente, puestos a disposición de la empresa en el momento requerido.” (Gómez Aparicio, 2013, p. 58).

Dada esta definición que nos aporta Juan Miguel Gómez Aparicio, esta gestión dentro de la organización asume un rol clave para el funcionamiento posterior de la empresa, siendo la selección y aprobación de proveedores parte integral de este proceso.

Aquí gana espacio la famosa frase “garbage in, garbage out”, si ingresamos materiales defectuosos al proceso y servicio que se ofrece, no puede sino esperarse resultados deficientes al ser evaluados por nuestros clientes tanto en calidad de productos entregados tanto como en el servicio ofrecido.

**Gutiérrez Pulido, H. (2010). Calidad Total y Productividad (Tercera ed.). México, D.F.: McGraw-Hill.**

Dentro de la dirección estratégica, la calidad y su aplicación a los procesos de la organización son fundamentales. Esta obra nos aporta precisamente por su enfoque hacia la competitividad y mejora de la calidad. Nos invita a hacer un análisis de la competitividad aportando también en aspectos tales como la calidad y la productividad. Otro aporte importante de la obra Calidad Total y Productividad está en el recorrido que hace a través de los varios aportes de los maestros de la calidad y cita a expertos tales como W. Edwards Deming (1900-1993) y sus 14 principios, cita a Joseph M. Juran (1904-2008) y sus aportes a la planificación de la calidad, el control de calidad y el mejoramiento de la calidad. No olvida a Kauro Ishikawa (1915-1989). Gutiérrez Pulido hace un recuento de la familia de normas ISO-9000, los principios de gestión de la calidad, el enfoque al cliente, el liderazgo, la participación del personal, el enfoque basado en procesos, y la mejora continua.

Estos aspectos de calidad no deben ser olvidados en ningún momento por el administrador de una empresa aun cuando sus procesos se centren únicamente en temas comerciales y no de producción ya que al cliente final no le interesa quien elaboró el producto sino la calidad del mismo y es justamente el comercializador la última escala en la cadena comercial y la primera estación de eventuales reclamos de parte del cliente cuando exista una no conformidad. Por tanto, existen muchos aspectos de la calidad y del control de procesos que la empresa comercializadora debe cuidar. Entre estos tenemos por ejemplo la medición del nivel de satisfacción del cliente, la atención y registro adecuado para su análisis de las quejas y reclamos de clientes analizando las causas y aplicando las respectivas acciones preventivas y correctivas.

La organización debe definir indicadores claves de gestión en todos sus procesos, principalmente en aquellos relacionados directamente con el cliente y con la calidad del producto o servicio ofrecido, indicadores que



realmente definan la calidad del proceso y que sean reales alertas para actuar al momento de salirse de los límites de control determinados.

Respeto a lo anterior, Gutiérrez Pulido (2010) indica:

En la búsqueda de mejorar la competitividad de una organización, es necesario medir lo que es importante y clave en los procesos, en la gente y en los resultados que se quieren mejorar. La siguiente frase resume lo que se quiere comunicar en esta sección: dime qué mides y cómo lo analizas, y te diré qué es importante para tu área y para tu organización. (p. 24).

“Lo que no se define no se puede medir, lo que no se mide no se puede mejorar, lo que no se mejora, se degrada siempre.” (Lord Kelvin).

El análisis de las causas de los problemas aplicando métodos y técnicas estadísticas siempre conducirán a mejores resultados o soluciones, la lluvia de ideas, el diagrama de Ishikawa o espina de pescado, o el árbol de problemas son herramientas que el administrador no debería desestimar al momento de realizar sus reuniones y analizar los problemas ocurridos en el periodo.

El control de calidad es fundamental al interior de las organizaciones. “Este proceso administrativo consiste en las siguientes etapas: Evaluar el desempeño actual del proceso. Comparar el desempeño actual con las metas de calidad (real frente a estándar). Actuar sobre la diferencia.” (Gutiérrez Pulido, 2010, p. 47)

El control de procesos y es establecimiento de los límites de control estadístico a fin de determinar si un proceso está o no dentro de control estadístico es un mecanismo clave y aplicable a cualquier proceso sin importar que se tenga o no un proceso de producción. Se pueden mantener dentro de control estadístico los procesos de asignación de precios, reclamos y quejas de clientes, devoluciones, empaques defectuosos, tiempos de entrega de productos, costos de importación, costos administrativos, costos de ventas, costos de transporte, entre otros.

**Heizer, J., & Render, B. (2008). Dirección de la Producción y de Operaciones. Decisiones Tácticas (Octava ed.). (Y. Moreno López, Trad.) Madrid, España: Pearson Educación, S.A.**

La obra Dirección de la producción y operaciones de Heizer y Render nos aporta desde lo teórico a las funciones de operaciones de la organización, lo que permite tener una perspectiva de la dirección de proyectos, la calidad, el análisis de procesos, la planificación de la capacidad, la disposición de las instalaciones, la gestión de la cadena de suministros y la gestión de inventarios con un sistema de justo a tiempo.

Aborda el tema de la toma de decisiones éticas como un factor ahora más importante que nunca y menciona que los directores de operaciones, como otros altos ejecutivos, tienen que tomar una gran cantidad de decisiones difíciles que ponen a prueba su ética todos los días.

Desde el punto de vista puramente técnico, la obra Dirección de la producción de Heizer aporta con modelos cuantitativos de programación lineal, de transporte, de líneas de espera y de curvas de aprendizaje.

“Dado que tan alto porcentaje de los costes de una empresa están determinados por las compras, las relaciones con los proveedores se están haciendo cada vez más integradas y a largo plazo.” (Heizer & Render, 2008, p. 3). Los proveedores ya no pueden ser vistos como un participante externo y lejano de las actividades de la organización. Si bien la empresa no puede hacer notar que en algún momento un proveedor puede tener poder de negociación ya que podría tratar de sacar ventaja de aquello, no es menos cierto que debe tratar de incorporarlo a su estrategia empresarial como parte de la misma ya que muchas de las operaciones al interior de la empresa van a depender de la calidad de proveedores que se tenga. “El objetivo es construir una cadena de proveedores que se centre en maximizar el valor para el cliente final.” (Heizer & Render, 2008, p. 3).

“Una ventaja competitiva puede depender de una estrecha relación estratégica a largo plazo con unos pocos proveedores. (Heizer & Render, 2008, p. 3). La entrega a tiempo es una de las ventajas competitivas que el

cliente puede llegar a valorar aun cuando no lo diga, pero sí lo percibe y lo incluye como parte de los valores agregados que se le ofrecen. Es importante en este aspecto el tiempo de entrega, tomando como base el manejo adecuado de los niveles de inventario, la empresa debe definir sus políticas sobre el manejo de dicho inventario, por ejemplo si va a mantener o no producto suficiente en sus bodegas a fin de disponer despachos inmediatos a sus clientes.

Esta gestión no siempre debe ser realizada por la empresa, posiblemente en algún momento la organización puede optar por la “externalización (también denominada contratación externa o subcontratación, o en su muy aceptado término en inglés, outsourcing) por medio de la cual transfiere algunas de las que son actividades y recursos internos tradicionales a proveedores externos” (Heizer & Render, 2008, p. 8) y de esta manera concentrarse en lo que mejor sabe hacer, que posiblemente se centre alrededor del producto ofrecido.

El tema de los proveedores sugiere la existencia de muchas estrategias respecto al manejo de los mismos y en su incorporación a la organización en función del modelo estratégico aplicado. En este orden de ideas, Heizer & Render (2008) comentan:

Una de estas estrategias es el enfoque de negociación con muchos proveedores, y enfrentar a los proveedores unos contra otros. Una segunda estrategia consiste en desarrollar una relación de “asociación” a largo plazo con unos pocos proveedores, para satisfacer al cliente final. Una tercera estrategia es la integración vertical, en la que la empresa decide utilizar integración vertical hacia atrás, comprando, de hecho, al proveedor. (p. 11).

Para Jay Heizer y Barry Render, la selección de proveedores es un proceso que consta de tres etapas que son la evaluación del proveedor, el desarrollo del mismo y finalmente las negociaciones propiamente con cada uno de ellos.

**Johnston, M. W., & Marshall, G. W. (2009). Administración de Ventas (Novena ed.). Ciudad de México, México: Mc Graw Hill.**

En el diseño y desarrollo de cualquier estilo de dirección estratégica de ventas. La obra de Johnston y Marshall no puede bajo ningún concepto ser relegada por su exacto aporte a los principios generales de administración de ventas. Sus aportes tanto teóricos como técnicos son fundamentales ya que empieza por hacernos un recorrido acerca de los nuevos enfoques de la administración de ventas del siglo XXI, pasando por el manejo de territorios, pronósticos, planes de incentivos y termina con aportes valiosos tales como la capacitación y la evaluación del desempeño del vendedor. Todo lo anterior es clave para esta investigación al momento de determinar los aspectos decisivos de una adecuada estrategia comercial.

Los productos no se venden solos, se necesita toda una gestión atrás de esto y si a eso le sumamos que la demanda en muchos casos suele ser menor que la oferta, se vuelve cada vez más complicada la colocación de productos en el mercado, por lo cual una adecuada administración de ventas se vuelve un elemento clave en la administración de una empresa comercializadora de materias primas.

Se entiende por administración de ventas a la planeación, ejecución y control de todas las actividades operativas, orientas a la venta de un producto o servicio incluyendo la recuperación de cartera de manera eficiente y que tiene como finalidad generar ingresos que cubran los costos fijos y que permitan obtener utilidades a la organización. Estas actividades operativas incluyen la definición de objetivos de ventas plasmadas en un presupuesto, la organización de la fuerza de ventas, sea esta geográfica, por productos, por sector de mercado o un mix de dos o más de estos, la definición del perfil de vendedores requerido para atender cada mercado, la determinación del número de vendedores necesarios, el establecimiento de las condiciones de ventas y de los precios, el diseño de planes de comisiones, premios y concursos de ventas, la evaluación de la gestión del programa y de los vendedores, la medición del nivel de satisfacción del cliente, la definición de los principales indicadores o razones de ventas que permitan monitorear la eficacia y eficiencia de la gestión de ventas, el cálculo de los pronósticos de

ventas para los siguientes periodos, el cálculo de los márgenes de ventas por producto y de los niveles de ventas mínimos para que la empresa tenga utilidades, esto es, el punto de equilibrio.

Entender el proceso de ventas es muy importante para el administrador ya que muchas veces se suele pensar que omitir algún paso de la secuencia lógica puede apresurar un cierre de negocios lo cual no es necesariamente cierto y más bien puede ocasionar que muchos negocios que inician bien no terminen de igual manera precisamente por la omisión de etapas importantes del proceso.



**Figura 9. El proceso de ventas. Johnston, M. W., & Marshall, G. W. (2009). Administración de Ventas**

Así como en la planeación estratégica a nivel de toda la empresa el análisis de entorno es un factor clave de dicha planeación, del mismo modo en el campo de la administración de ventas este análisis de los factores internos y externos son de gran relevancia al momento de establecer un programa de ventas. El análisis externo debe incluir el análisis de la competencia, los factores económicos, crecimiento país, niveles de inflación, acuerdos internacionales, políticas de comercio internacional tales como salvaguardas, restricciones de cupos de importaciones, aranceles, entre otras. En el análisis interno se deben incluir a los factores tales capacidad de producción, capacidad de almacenamiento, financiamiento para gestiones de ventas, para compra de productos terminados o de materias primas si fuera el caso, capacidad de atención a todo o parte del mercado, capacidad de atención a quejas y reclamos de clientes, capacidad de atención oportuna de pedidos entre otros.

Otro elemento importante dentro de la administración de ventas es la administración de las relaciones con los clientes (ARC). Esta ARC es una herramienta que compila información y organiza actividades de la empresa

relacionadas con los clientes tales como personas de contacto, productos de compra, frecuencia de compras, lugar de entrega, ubicación y datos generales de la empresa, en fin, todo el histórico referente al cliente que le permita al empresa predecir su comportamiento y estar atento a cualquier desviación de sus conductas normales de compra que indique alguna interferencia de parte de la competencia. También permite brindar un servicio adicional al cliente especialmente en cuanto a sus niveles de inventario y adelantarse a sus necesidades de productos o servicios. La idea es centrarse en los clientes mejorando la interacción con los mismos a fin de conservarlos y estar mejor preparados para el crecimiento ordenado al conseguir más clientes. Dentro de las ventajas de la ARC, según Johnston & Marshall (2009), están la disminución de los costos de publicidad, el dirigirse a clientes específicos concentrándose en sus necesidades y el poder competir por los clientes con base en servicios y no tanto en precios.

De acuerdo a Johnston & Marshall (2009), no existe una única forma conveniente para dividir las actividades de ventas y existen varias preguntas claves que deben ser contestadas previo un profundo análisis del administrador de ventas y son: ¿La compañía debe contratar vendedores propios o contratar agentes externos?, ¿Se deben asignar diferentes representantes para distintos productos, tipos de clientes o empresas?, ¿Quién será el encargado de venderles a las cuentas nacionales importantes?, y ¿Cómo deben las empresas organizar sus esfuerzos de ventas cuando entran en los mercados exteriores y se convierten en competidores regionales o globales?

El contestar estas preguntas forma parte de la estrategia de ventas ya que definen muchos “cómos” respecto a varias actividades claves de ventas. La contratación de vendedores propios o de agentes externos es una pregunta que está latente sobre todo al principio de una operación comercial ya que aun cuando el tener personal propio tiene muchas ventajas sobre todo en cuanto a los niveles de exigencia que se hacen al personal, el tema de los costos fijos que estos implican hacen repensar la respuesta a esta pregunta, al menos, como se indicó, al inicio de la operación.

Cada mercado así como cada cliente tiene su particularidad. Es por esto que no todo vendedor puede ser asignado a todo tipo de cliente. Esto va a estar

en función de factores tales como el nivel técnico de la venta, el nivel de atención que el cliente requiera ya que la orientación de servicio no la tienen todos los vendedores. Existen vendedores que prefieren abrir mercados nuevos y otros que se sienten más cómodos dando mantenimiento a las cuentas actuales y lo hacen muy bien, tanto así que muchos de estos vendedores tienen un alto porcentaje de retención de clientes. Eso se debe valorar. Las cuentas grandes o importantes no pueden ser manejadas por cualquier persona al interior de la empresa, lo ideal sería que el mismo administrador o gerente, sea general o de ventas, atienda directamente estas cuentas claves dándoles la prioridad que requieren por su peso en la facturación de la empresa. Finalmente, cuando la empresa a pesar de haber iniciado como una importadora y comercializadora de materias primas, busca el crecimiento en la identificación de productos locales que pueda comercializar a nivel regional por medio de la exportación a países vecinos o de otras localidades, entonces la clave ahora reside en la creación de una estructura funcional que permita mantener y hacer crecer a esta nueva línea de negocios.

Una de las funciones más importantes del administrador o gerente de ventas es el acceso a la información, sea esta generada por la misma fuerza de ventas o adquirida de fuentes externas. Esta información debe centrarse en temas tales como el análisis de la competencia, sus productos, sus precios, procedencia de los mismos, sus costos, así como de información del mercado y de los clientes tales como sus planes de expansión o reducción de operaciones a nivel regional, adquisición de nuevas máquinas o venta de las actuales para crecimiento local, percepciones de calidad, restricción de importaciones, entre otros. Uno de los usos de la información es en la estimación de los presupuestos y pronósticos de ventas, que no son lo mismo. Un pronóstico de ventas tiene una proyección de más largo alcance, y lo usual o recomendable de colocarse horizontes de tiempos no mayores a cinco años en nuestros países y en particular en Ecuador por la incertidumbre especialmente mayor que aqueja a dichos pronósticos conforme la proyección de tiempo crece. El pronóstico de ventas suele alimentar con una o varias cifras de más corto plazo al presupuesto, el cual

debe mostrar un nivel de detalle mayor en cuanto a las ventas, es decir, mostrar cuánto se espera vender por región, por cliente, por mercado, por producto incluyendo los precios de venta, unidades de ventas tanto físicas cuanto monetarias, costos unitarios, costos totales, márgenes por cliente, producto y mercado así como resúmenes por periodos que pueden ser trimestrales o semestrales.

**Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). The Balanced Scorecard. Boston, Massachusetts, USA: Harvard Business School Press.**

Kaplan & Norton (1996) definen al cuadro de mando integral bajo los siguientes postulados:

Today, organizations are competing in complex environments so that an accurate understanding of their goals and the methods for attaining those goals is vital. The Balanced Scorecard translates an organization's mission and strategy into a comprehensive set of performance measures that provides the framework for a strategic measurement and management system (p.2).

El desafiante entorno en el cual se desempeñan en estos tiempos las organizaciones exige que su entendimiento respecto a sus metas y objetivos así como la manera en la que se los va a lograr sea lo más precisa posible. Esa definición de lo que es la empresa y desde luego, su visión de futuro deben quedar plasmados en un conjunto de indicadores acordes a lo que la empresa requiera y que efectivamente mida lo que la organización desee medir.

“The Balanced Scorecard complements financial measures of past performance with measures of the drivers of future performance.” (Kaplan & Norton, 1996, p.8). Esto implica un complemento de los indicadores financieros, los cuales son claves para medir lo hasta el momento se ha conseguido, con otro tipo de mediciones que guíen el desempeño de la empresa en el futuro. En la figura 1-1 de Kaplan & Norton (1996) muestran un marco referencial muy claro para trasladar la estrategia y visión empresarial a términos operativos divididos en cuatro dimensiones claves



que son: aspectos financieros, procesos internos del negocio, las percepciones del cliente y el aprendizaje y desarrollo organizacional. Esta tesis doctoral incorpora muchos de estos aspectos al modelo prospectivo de dirección estratégica pero desde una visión más práctica y aterrizada a la realidad ecuatoriana.

**Maslow, A. H. (1991). Motivación y Personalidad. (C. Clemente, Trad.) Madrid, España: Díaz de Santos S.A.**

### **La Jerarquía de Necesidades de Maslow.**

Abraham Maslow fue un psicólogo norteamericano que planteó sus teorías de las necesidades humanas, agrupándolas en cinco niveles.

La primera es la de las necesidades fisiológicas que son las necesidades básicas tales como la necesidad de comer, de tomar agua, el reposo, siendo la urgencia su principal característica.

Luego se tienen las necesidades de seguridad que constituyen el segundo nivel y que llevan a las personas a protegerse de cualquier peligro real o imaginario haciendo que de manera natural las personas se alejen del peligro. Estas necesidades de seguridad se generan una vez que las necesidades fisiológicas han sido atendidas y se enfocan en la búsqueda de un ordenamiento del mundo y entorno del individuo. A nivel empresarial se evidencian por ejemplo cuando la alta gerencia toma decisiones no adecuadas lo cual genera inseguridad en los empleados en cuanto a su estabilidad laboral.

El tercer nivel lo conforman las necesidades sociales que surgen de la interacción con otras personas. Son necesidades de asociación, de participación, pertenencia a grupos, aceptación de parte de compañeros, de intercambio de amistad, de afecto. Cuando estas necesidades sociales no son adecuadamente atendidas, las personas tienden a mostrar su insatisfacción a través de la resistencia al cambio, antagonismo y hostilidad.

El siguiente y cuarto nivel se refiere a las necesidades de estima y aprecio que son las relacionadas con la manera en que la persona se ve y se valora, es decir, la autovaloración y autoestima, la confianza en sí mismo, la necesidad de aprobación, y reconocimiento social, el estatus, la reputación,

el prestigio. Si no son satisfechas pueden producir sentimientos de inferioridad y desmotivación.

Finalmente, Maslow (1991) propone las necesidades de autorrealización que son las más elevadas de la jerarquía y se satisfacen mediante recompensas que las personas se dan a sí mismas. El satisfacer estas necesidades incluyen el desarrollo, el crecimiento y éxito personal y profesional.

(Maslow) Descubrió que las personas consiguen un nivel óptimo de funcionamiento cuando las organizaciones desarrollan prácticas que abarcan la naturaleza holística de los seres humanos. Pensaba que una política de empresa humana y bien formada, centrada en el potencial humano, también resultaría ventajosa económicamente. (Maslow, 1991, p. 389).

La teoría de Maslow sostiene que cada individuo experimenta una combinación única de necesidades y que estará satisfecha en la medida que el ambiente le ayude a satisfacer su escala particular de necesidades.

**Mayo, E. (1945). The social problems of an industrial civilization. Harvard University, Division of research, Boston.**

#### **Teoría de las Relaciones Humanas de Elton Mayo.**

Elton Mayo fue un psicólogo industrial australiano que realizó estudios en empresas industriales norteamericanas para demostrar la relación entre la productividad y la satisfacción y motivación del empleado con la productividad. Dentro de sus principales conclusiones estaban el que el trato humano que se le da a los trabajadores tiene un efecto directo en la productividad incluso mayor que el efecto que tienen otros aspectos materiales. Indica que si la empresa logra identificar los aspectos que motivan al trabajador y si logra motivarlo, se va beneficiar con mayor productividad.

De acuerdo a Trujillo Dávila (2010), el aporte principal de los estudios de Elton Mayo fue la incidencia de la acción humana en la organización pasando de un frío análisis basado en tiempos y movimientos, hacia la

participación del colaborador como un ente social. María Andrea Trujillo Dávila continua citando a Elton Mayo e indicando que una de sus conclusiones es que talvez la mayor motivación del empleo es la sensación de pertencencia a un equipo, incluso más fuerte que el interés económico o material.

Elton Mayo llegó a la conclusión de que el nivel de producción se relaciona con las normas del grupo de tal forma que el individuo no actúa independientemente sino en forma grupal y que cuando el trabajador se siente bien es más productivo a la hora de trabajar. Esto posiblemente constituye una de las bases de los postulados de la cultura organizacional como normas informales no escritas pero con un poder social muy fuerte al interior de la empresa.

Para Mayo (1945):

In matters of mechanics or chemistry the modern engineer knows how to set about the improvement of process or the redress of error. But the determination of optimum working conditions for the human being is left largely to dogma and tradition, guess, or quasi-philosophical argument. (p. 69)

Con esto nos sugiere que muchas veces los profesionales pueden lidiar con problemas técnicos en la línea de producción y muchas veces llegar a las soluciones adecuadas, sin embargo, los problemas relacionados con el trabajador, con el talento humano, son cosas que parecen ser ciencia nuclear y requerir profundización filosófica antes de llegar a soluciones y correcciones simples para satisfacer las necesidades del recurso humano.

**McGregor, D. (1994). El lado humano de las organizaciones. (L. M. Rodríguez A, Ed.) Bogotá, Colombia: Mc Graw-Hill.**

De acuerdo a McGregor (1994):

El control externo y la amenaza del castigo no son los únicos medios de encauzar el esfuerzo humano hacia los objetivos de la

organización. El hombre debe dirigirse y controlarse a sí mismo en servicio de los objetivos a cuya realización se compromete. (p. 47).

Aunque parezca raro, en muchos casos de funcionarios, sobre todo del área comercial, aplica este punto aportado por Douglas McGregor, de modo que muchos empleados de empresas importadoras y comercializadoras de materias primas responden a estos postulados. Si bien un nivel mínimo de supervisión y control siempre es requerido, en la mayoría del tiempo el colaborador sabrá optimizar su tiempo y utilizarlo de manera eficiente en la búsqueda de sus metas. Ahora bien, hay un elemento o factor clave detrás de todo esto y reside en el diseño de un adecuado, desafiante pero al mismo tiempo alcanzable plan de comisiones y premios por el logro de sus metas. Cada persona tiene sus propias motivaciones, la clave estará en que el administrador sea capaz de identificar aquello que motiva a cada trabajador y tener la habilidad para utilizarlo en favor de la organización.

La teoría X representa a los administradores una serie de razones fáciles de entender para explicar el funcionamiento ineficaz de la organización: se debe a la índole de los recursos humanos con los que hay que operar. En cambio, la teoría Y nos dice que la solución a los problemas de la empresa es responsabilidad absoluta de la gerencia, que no conoce los recursos con los que cuenta. (McGregor, 1994, p. 48).

Por otra parte, si al leer la teoría X muchas veces rechazamos y no nos sentimos identificados con sus postulados, cabe hacerse la pregunta por qué entonces muchas de las prácticas de dirección actuales son guiadas, de manera consciente o inconsciente, por dicha teoría. Tal vez la respuesta reside una vez más en el estilo de dirección más que en la estrategia misma aplicada. La teoría Y atribuye a los métodos utilizados por la gerencia a la falta de motivación y deseo de participar por parte de los empleados.

**Münch, L. (2010). ADMINISTRACIÓN. Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo (Primera ed.). (P. M. Guerrero Rosas, Ed.) México: PEARSON EDUCACIÓN.**

La obra Administración, gestión organizacional, enfoques y procesos administrativos hace un aporte importante en la explicación del desarrollo empresarial.

Su enfoque de la administración es fundamental para lograr la competitividad, productividad y calidad máximas en una organización y refuerza mi propuesta de que con la globalización se ha convertido en el factor decisivo para competir en los mercados internacionales.

El aporte de esta obra en particular en la evaluación control nos ayuda a identificar indicadores de desarrollo empresarial así como herramientas y tipos de control que nos servirá para proponer el modelo final como uno de los productos de la presente tesis doctoral.

El tema de la ética en la dirección es abordado con énfasis por este autor (Münch) como parte de los valores que la administración moderna debe profesar en sus postulados. “De hecho, todas las organizaciones deben de poseer un código de ética y una filosofía organizacional que oriente todas sus acciones.” (Münch, 2010, p. 30)

Esta obra hace un rico aporte en lo que para su autora, Lourdes Münch, son los elementos que deben conformar un plan estratégico. Para (Münch, 2010), los elementos que conforma dicho plan estratégico son:

**Filosofía.** Son el conjunto de valores, prácticas y creencias que son la razón de ser de la organización y representan su compromiso ante la sociedad. La filosofía organizacional es imprescindible para darle sentido y finalidad a todas las acciones de la empresa.

**Misión.** La misión de una empresa es su razón de ser, es el propósito o motivo por el cual existe. La misión es de carácter permanente.

**Visión.** La visión es el enunciado del estado deseado en el futuro para la organización. Provee dirección y forja el futuro de la empresa estimulando acciones concretas en el presente.

**Objetivos estratégicos.** Son los resultados específicos que se desea alcanzar, medibles y cuantificables a un tiempo, para lograr la misión.

**Políticas.** Se refiere a los lineamientos generales que deben observarse en la toma de decisiones. Son las guías para orientar la acción.

**Estrategias.** Son los cursos de acción que muestran la dirección y el empleo general de los recursos para lograr los objetivos.

**Programas.** En ellos se detallan el conjunto de actividades, responsables y tiempos necesarios para llevar a cabo las estrategias.

**Presupuestos.** Son indispensables al planear, ya que a través de éstos se proyectan, en forma cuantificada, los recursos que requiere la organización para cumplir con sus objetivos. Su principal finalidad consiste en determinar la mejor forma de utilización y asignación de los recursos, a la vez que permite controlar las actividades de la organización en términos financieros. (p. 42).

**Münch Galindo, L. (2008). Planeación estratégica: el rumbo hacia el éxito (Segunda ed.). México, México: Trillas.**

La obra Planeación estratégica de Lourdes Münch nos aporta con una visión acerca del proceso de planeación estratégica abordando en su interior temas tales como el plan estratégico o plan de negocios, la filosofía, misión, visión, los objetivos, las estrategias, las políticas. Lo anterior será base para definir y proponer modelos eficientes y eficaces de dirección estratégica en organizaciones ecuatorianas como las detalladas en esta investigación.

La obra de Münch también nos aporta ya que presente su enfoque acerca de las diferentes técnicas de planeación en áreas funcionales y menciona a la planeación de la producción, capital humano, financiera y la planeación de la mercadotecnia. Luego nos presenta un interesante enfoque de la planeación estratégica y nos habla del diseño de dicha planificación. Hace también su aporte a la matriz FODA.

Muestra su aporte en la visión empresarial o unidades estratégicas de negocio. Finalmente, será interesante también rescatar la propuesta de

Münch respecto a la negociación y poder como elementos de sostenibilidad de la organización.

La planeación es un elemento clave de toda organización que desee el desarrollo sostenible, por medio de la planeación, la empresa puede aproximarse a escenarios futuros más o menos reales y prepararse para los retos derivados de dicho análisis. En este sentido, y respecto a la planeación, Münch Galindo (2008) indica:

Mediante la planeación se responde a las preguntas: ¿qué queremos?, ¿quiénes somos?, ¿hacia dónde nos dirigimos? Y ¿cómo debemos hacerlo? De esta forma, con la planeación se promueve la eficiencia, se optimizan recursos, se reducen costos y se incrementa la productividad de la empresa al establecer claramente los resultados por alcanzar. (p. 20)

Otro aporte importante la Lourdes Münch Galindo es en lo conceptual. Muchas veces hemos sido testigos de interminables discusiones filosóficas, alejadas de todo criterio pragmático, respecto a las diferencias entre lo que es un plan estratégico y un plan de negocios, ante lo cual, con simplicidad pero con la autoridad que su obra le confiere, esta autora señala que “la planeación estratégica comprende una serie de elementos que se plasman en el plan estratégico, también conocido como Plan de Negocios”. (Münch Galindo, 2008, p. 29).

**Peter, J. P., & Olson, J. C. (2006). Comportamiento del Consumidor y Estrategia de Marketing (Séptima ed.). (J. L. Blanco, & Correa Magallanes, Trads.) México, D. F., México: McGraw Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.**

La dirección estratégica encuentra en la obra Comportamiento del consumidor y estrategia de marketing de Peter y Olson, una fuerte base teórica orientada a su dimensión Gestión Comercial, en particular por los aportes de estos autores a temas como el comportamiento del consumidor y

estrategia de marketing. Esta obra brinda una panorámica de modelos y a lo largo de sus varias secciones y va estudiando sistemáticamente temas claves a ser considerados en la dirección estratégica de mercadeo y ventas tales como la manera en que los consumidores piensan y sienten acerca de diversos aspectos, como los productos y marcas. Luego analiza el comportamiento del consumidor, es decir, las acciones de éstos, como la compra de productos y marcas. Posterior a eso pasa a un estudio del ambiente del consumidor que es todo lo externo a éste y que influye en su manera de pensar, sentir y actuar, como los anuncios o la información de precios. Finalmente analiza las estrategias de marketing con las que los estímulos de marketing, como los productos, paquetes, anuncios, promociones de ventas, tiendas, sitios web e información de precios, se colocan en el ambiente del consumidor para influir en sus afectos, cognición y comportamiento.

El marketing tiene un lugar importante dentro de la Gestión Comercial bajo nuestro enfoque y es un elemento que debe ser incorporado en las prácticas de dirección de las empresas importadoras y comercializadoras de materias primas en el Ecuador. El administrador debe llegar a comprender a sus clientes y a través de ello, como si fuera una investigación cualitativa de tipo inductiva siendo su muestra sus clientes, debe aprender aspectos relevantes de su comportamiento a fin de llevarlos y aprovecharlos en la búsqueda de nuevas oportunidades en el mercado. El comportamiento del consumidor es afectado por muchos factores. “Ello comprendería comentarios de otros consumidores, anuncios, información de precios, empaques, aspecto del producto y muchos otros factores”. (Peter & Olson, 2006, p. 5).

Usualmente, las estrategias de atención personalizada, en un alto porcentaje de casos generalmente derivan en clientes frecuentes y en un nivel más allá, clientes leales. Una vez en esa etapa, con base en la calidad de su producto y servicio, ya depende de la organización el mantener la lealtad y fidelidad de esos clientes.



En este mismo orden de ideas, Peter & Olson (2006) señalan:

Los consumidores que tienen sentimientos más intensos son los que tienen lealtad a la marca y los que la adquieren de manera habitual. Los consumidores leales a una marca tienen vínculos afectivos estrechos con una marca favorita, que compran con regularidad. (p. 95).

Con base en la relación ya construida con los clientes, la empresa puede optar por tratar de introducir otros productos o servicios basados en la confianza ganada por la marca y atención brindada. Una derivación de esto lo constituyen las promociones que busquen impulsar el uso de un producto o línea de productos nuevos ofrecidos por la organización, promoción que van más allá de solamente mover o salir de cierto inventario que no rota en las bodegas, sino más bien que apunte hacia generar y construir puentes más sólidos que soporten y afiancen la relación con el cliente.

Al respecto de esto, Peter & Olson (2006) nos aportan:

La mayoría de las promociones dirigidas a los consumidores se diseñan a modo de aumentar las probabilidades de que adquieran una marca o combinación de productos en particular. Sin embargo, una empresa espera lograr varios subobjetivos cuando recurre a una promoción. El objetivo primario sería hacer que los consumidores prueben un nuevo producto (p. 245).

**Peters, T. J., & Waterman, Jr, R. H. (1994). En Busca de la Excelencia. (F. Posada, Trad.) Colombia: Editorial Norma S.A.**

Un aporte importante a la visión estratégica de estos tiempos fue el de Tom Peters Thomas J. "Tom" Peters, nacido en 1942 en los Estados Unidos, quien en coautoría con Robert H. Waterman, escribió el libro "En busca de la excelencia". Estos estrategias aportan sus siete "S" que, traducidas al

español son: estrategia, estructura, sistemas, gerentes, estilos, valores compartidos y habilidades.

El estudio de Tom Peters y Robert Waterman en 1982, que Trullenque Adell (2010) cita en su tesis y cuyo objeto de estudio fueron 62 compañías relativamente exitosas, generó ocho aspectos claves en común para muchas de ellas y son:

**Orientación a la acción.-** El mensaje principal aquí es actuar, intenta, no te quedes sentado en la oficina solamente planificando, revisando informes y en reuniones eternas que muchas veces solo son un gasto innecesario de un recurso tan valioso para las organizaciones como lo es el tiempo.

**Enfoque al cliente.-** No existe nada más importante para cualquier administrador de una organización que el estar siempre cerca del cliente y conocerlo. Tal como lo hemos señalado en nuestro libro que está por publicarse acerca de la Administración Empresarial, “Todo plan y su respectiva estrategia debe tener una clara orientación hacia el cliente. Incluso aquellas operaciones comerciales que no incluyen una reposición o nueva venta en periodos cortos, debe orientarse a que ese cliente desee por propia voluntad, querer hacer nuevos negocios con la organización de manera permanente”.

**Espíritu emprendedor.-** Según (Damm Arnal, 2015), emprendimiento y empresarialidad están relacionados con el asumir riesgos e inventar las mejores maneras de satisfacer las necesidades del consumidor, siendo el premio, las ganancias justificadas en un legítimo afán de lucro. Es un concepto muy real y aplicable a los tiempos actuales.

**Productividad a través de las personas:** Si tratas a tus empleados con respeto, ellos te recompensarán con productividad. Esto se encuentra muy relacionado con lo indicado por Douglas McGregor en su teoría Y en la que habla de la delegación de objetivos y la participación y administración consultiva en las decisiones de la organización.

Douglas McGregor es el creador de las teorías X y Y que se presentaron en su libro “El Lado Humano de las Organizaciones” escrito en 1960 y editado en 1994. Douglas McGregor es uno de autores más reconocidos y estudiados de todos los tiempos en gestión de recursos humanos. Nació en 1906 en Detroit, Douglas McGregor vivió sus primeros años en esta misma ciudad industrial, capital automotriz de los Estados Unidos. McGregor es promotor de un nuevo estilo de administración basado en la Teoría Y cuyos principales puntos son la descentralización y delegación, la ampliación del puesto y enriquecimiento del trabajo, el aporte de actividades adicionales, participación y administración consultiva y la participación en la decisiones cuyo efecto principal es la motivación a las personas hacia los objetivos de la organización. Finaliza con la autoevaluación y desempeño ya que algunas empresas experimentan con éxito la formulación y autoevaluación de los objetivos elaborados en conjunto con los empleados que a su vez redunda en efectos positivos en la estima y autorrealización.

**Líderes orientados al Valor:** Los líderes de las compañías se involucran y propagan los valores en toda la organización. Este aspecto guarda también mucha relación con el apoyo político que se debe obtener al interior de las organizaciones cuando se pretende orientar la misma hacia nuevos horizontes. Tal como lo indica Ramírez Cornejo (2014), en su charla magistral acerca del manejo del cambio en el liderazgo estratégico dictada a los doctorandos de la facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos de Lima-Perú, indica que las organizaciones se componen de personas y grupos poderosos que pueden bloquear o impulsar el cambio de tal modo que ni los líderes ni los agentes del cambio pueden prescindir de su ayuda para realizarlo y por tanto se requiere entonces apoyo político para el cambio.

**Zapatero a tus zapatos:** Haz lo que sabes hacer bien. No confundir la diversificación con salirse completamente de la línea del negocio, es decir, si ofreces materias primas para el sector industrial, no pienses en vender máquinas reencauchadoras de neumáticos o generadores eléctricos, busca

productos alineados con lo que sabes hacer y eso usualmente está alrededor de tu línea central de negocio.

**Haz las cosas simples y ligeras:** La complejidad genera confusión. Procesos con excesiva carga burocrática deben ser revisados. La mejor prueba para saber si alguno de los tantos reportes que generan los departamentos al interior de las empresas están siendo leídos y es útil, es posiblemente el dejar de enviarlos por un breve lapso. Si existe el reclamo o solicitud de envío de dicho de reporte nuevamente de manera continua, pues es indicado que a alguien le sirve, pero, si por el contrario, dicho informe en el cual los departamentos han invertido horas de trabajo, el receptor no da señales de necesitarlo, es decir, no lo pide ni extraña su ausencia, pues entonces era simple carga burocrática.

**Sé simultáneamente centralizado y descentralizado:** Mantén un estrecho control centralizado y a la vez la mayor autonomía individual posible. Tal como lo indica Frederick Irving Herzberg en su teoría de los dos factores, en el caso del factor motivacional hace referencia a las tareas y responsabilidades involucradas en un puesto de trabajo. Frederick Herzberg indica también que estos factores motivacionales producen un efecto de satisfacción duradero y aumento de la productividad muy superior a los niveles normales y tienen que ver con la delegación de responsabilidad, la libertad para decidir cómo realizar una tarea, la utilización plena de habilidades personales y la formulación de objetivos y su evaluación.

**Porter, M. E. (1980). COMPETITIVE STRATEGY. Techniques for Analyzing Industries and Competitors (First ed.). New York, United States of America: Library of Congress Cataloging in Publication Data.**

Michael Eugene Porter, norteamericano, maestro de la Escuela de Negocios de Harvard, señala que las empresas, para una adecuada formulación de sus estrategias, deben plantearse las siguientes preguntas: ¿Se debe competir con base en costos y precios bajos o diferenciar los productos o servicios en cuanto a su calidad y servicio? ¿Se debe competir directamente

con los principales competidores por el segmento de mercado o enfocarse en un nicho, aunque este pudiera ser menos rentable?

Un punto de partida previo al diseño y elaboración de una estrategia en el análisis del entorno en el cual la empresa desarrolla sus actividades, con énfasis en el entorno externo que muchas veces plantea variables dependientes que salen de la capacidad de acción del administrador quien no puede hacer otra cosa más que adaptarse a las condiciones impuestas por el medio. El entorno interno plantea variables, del mismo tipo, dependientes, pero que pueden ser afectadas por la organización trabajando en variables independientes que inciden sobre las anteriores, eso es también estrategia. Entonces el análisis del entorno se vuelve absolutamente necesario independientemente de que podamos o no afectarlo, lo necesitamos al menos para conocer las reglas del juego. “The essence of formulating competitive strategy is relating a company to its environment.” (Porter M.E., 1980, p. 3).

Porter aporta de manera muy clara con sus cinco fuerzas y la figura 1-1 “Forces Driving Industry Competition” de su libro (Porter M.E., 1980, p. 4), muestra gráficamente la relación entre dichas fuerzas que en definitiva son: “Threat of new entrants, threat of substitution, bargaining power of buyers, bargaining power of suppliers, and rivalry among current competitors” (p. 6). Son aspectos que deben ser considerados durante la elaboración e incluso puesta de marcha de las acciones estratégicas y estar muy atentos a cualquier cambio en alguna de estas variables y por sobre todo a aquellas a las cuales la organización sea más sensible.

Como habíamos mencionado, así como las políticas gubernamentales muchas veces afectan significativamente (en ocasiones de manera favorable y en otras no tanto) al desempeño de la empresa, del mismo modo, estas mismas políticas y decisiones tan cambiantes en los países de nuestra región puede constituirse en barreras de entrada altas o bajas, para el sector industrial en la cual se desempeñen los clientes de la empresa o comercial,

en el cual se mueve la propia organización. “The last major source of entry barriers is government policy.” (Porter M.E., 1980, p. 13).

Una vez más, los inesperados cambios y sobre todo la rapidez con la que estos ocurren son tal vez el desafío más grande y en ocasiones la razón de frustraciones y desánimos de parte de administradores quienes han invertido recursos, entre ellos tiempo, para diseñar y poner en marcha una estrategia determinada y de repente deben cambiarla por eventos inesperados. Esta capacidad y adaptabilidad constante y cada vez más frecuente a cambios se transforma en una de las habilidades o capacidades más buscadas en el ejecutivo y administrador actual a fin de dar marcha atrás, acelerar, saber cuándo es momento de frenar o solo cambiar completamente el rumbo previamente trazado. “An effective competitive strategy takes offensive or defensive action in order to create a defensible position against the five competitive forces.” (Porter M.E., 1980, p. 29).

Dejamos para el final de este análisis y aporte o fundamentación teórica tal vez al aporte más importante de esta obra de arte magistral como lo es Competitive Strategy de Michael Porter, cuando nos plantea sus estrategias genéricas y señala: “There are three potentially successful generic strategic approaches to outperforming other firms in an industry: Overall cost leadership, differentiation and focus.” (Porter M.E., 1980, p. 35).

Para Porter, el liderazgo en costos también se transforma en una barrera de entrada para los competidores e incluso permite importantes rendimientos financieros para la organización y a su vez ofrece a la empresa altas posibilidades de introducirse cada vez en el mercado. Por otra parte, la diferenciación permite a la empresa volverse especialista en un producto o servicio determinado que a su vez, en la muchos de los casos, genera lealtad en el cliente lo que a su vez se transforma así mismo, en una barrera de entrada para los competidores.

**Porter, M. E. (1985). Ventaja Competitiva. (M. A. De la Campa Perez-Sevilla, Trad.) Buenos Aires, Argentina: Rei Argentina, S.A.**

La estrategia competitiva es la búsqueda de una posición competitiva favorable en un sector industrial, la arena fundamental en la que ocurre la competencia. La estrategia competitiva trata de establecer una posición provechosa y sostenible contra las fuerzas que determinan la competencia en el sector industrial. (p. 19).

La cadena de valor disgrega a la empresa en sus actividades estratégicas relevantes para comprender el comportamiento de los costos y las fuentes de diferenciaciones existentes y potenciales. Una empresa obtiene la ventaja competitiva, desempeñando estas actividades estratégicamente importantes, más barato o mejor que sus competidores. (p. 51).

Tal vez el aporte más valiosos de esta fabulosa obra denominada Ventaja Competitiva de Michael Eugene Porter, se resume la figura 2-2 de su libro (Porter M. E., 1985, p. 55), es la cadena de valor genérica, en donde muestra las actividades primarias que según él son la logística interna, las operaciones, la logística externa, mercadeo y ventas y el servicio en tanto que las actividades de apoyo están dadas por la infraestructura, la administración de recursos humanos, el desarrollo tecnológico y el abastecimiento. Todo lo anterior deriva en el margen adecuado que busca la organización. (p. 55). Esto representa una excelentísima aproximación genérica y teórica, muy buena para empezar el análisis, pero que va perdiendo sustento conforme se va aterrizando y profundizando en la realidad de cada país, de cada sector de mercado, de cada empresa. En efecto, actividades tales como la administración del recurso humano se han vuelto cada vez más importantes que no pueden, al menos para el sector comercial e importador de materias primas en el Ecuador, ser consideradas solamente como actividades de apoyo sino que ha cobrado un rol decisivo al interior de la empresa superando incluso a supuestas actividades primarias como lo son la logística interna e incluso hasta las operaciones.

Lo anterior supone que un nuevo modelo en este aspecto debe ser desarrollado y propuesto como parte del diseño de un modelo de dirección estratégica para el objeto de estudio que ocupa la presente investigación.

**PROMOVE CONSULTORIA E FORMACIÓN SLNE. (2012). Atraer y fidelizar clientes. Cuadernos prácticos. Gestión Empresarial. Santiago de Compostela, Galicia, España: C.E.E.I GALICIA, S.A. (BIC GALICIA).**

El desarrollo empresarial no puede bajo ningún punto de vista dejar de lado la captación de clientes como uno de sus principales indicadores de desarrollo externo. En este sentido, la obra de la SLNE y su guía hacia atraer y fidelizar clientes es de mucha importancia como base teórica para el desarrollo empresarial. Esta obra hace un estudio hacia la identificación, selección y captación de los clientes. También tiene su parte orientada la reactivación de los clientes “dormidos”. Nos aporta además con la fidelización de clientes y sus beneficios enfocándolo como un sistema y una gestión de la misma haciendo hincapié en la Atención al cliente y su calidad.

Esta obra nos aporta sobre todo en la dimensión Gestión Comercial que integra la Dirección Estratégica. Promueve prácticas comerciales más técnicas y agresivas en el buen sentido, mostrando pasos sistemáticos para la identificación, captación, mantenimiento y fidelización del cliente.

Promove Consultoría e Formación (2012), respecto a la búsqueda y a la actitud frente a la identificación de clientes señala que “todas aquellas personas que actualmente no son clientes, lo son potencialmente. La prospección es un proceso que consiste en identificar clientes potenciales, es decir, que puedan ser clientes del establecimiento ahora y en el futuro.” (p. 13).

Ahora bien, una vez identificados los clientes, corresponde determinar si efectivamente tienen el perfil que a la compañía interesa e inicia aquí un primer acercamiento a fin de identificar los productos o servicios que utiliza, a quien le compra, cómo compra, lugar de entrega, plazos y otras condiciones comerciales que al momento tenga con otros proveedores y



sobre todo tratar de determinar cuáles serían las razones bajo las que cambiaría a su actual proveedor o al menos para que le quite parte de sus compras y la otorgue al nuevo oferente. “Una vez identificados los segmentos, se analizan y se determina si son clientes potenciales y con ello tomar una decisión sobre si se invertirá tiempo y dinero en ellos o no.” (Promove Consultoría e Formación, 2012, p. 14).

Muchas veces dentro de la misma cartera de clientes potenciales que la empresa tiene y que tiempo atrás no pudo concretar como clientes activos, se encuentran algunos que por alguna razón en la actualidad pudieran estar interesados en tener otro proveedor o cambiar al que tienen. Es por eso que parte de la gestión comercial exige que el vendedor revise dicha lista y cada cierto tiempo tenga acercamientos con aquellos clientes inactivos al menos para hacerles saber que aquí están, a su disposición en caso de así requerirse.

Al respecto de este tema, Promove Consultoría e Formación (2012) indica que “deberá analizarse cuantos clientes inactivos hay en la cartera, ya que este porcentaje suele ser muy alto. Reactivar un cliente que ya está en cartera es hasta siete veces menos costoso que captar un nuevo.” (p. 18).

Una vez captado el cliente, lo importante es no dejarlo ir, mantenerlo, desarrollar relaciones de largo plazo, que compre de manera frecuente e ir identificando otros productos o servicios con los que se lo pueda atender. Servir al cliente de la mejor manera y claro, otorgarle un precio que le sirva, es el camino hacia conseguir clientes leales o fieles.

En este aspecto, de la fidelización, Promove Consultoría e Formación (2012) aporta el siguiente concepto:

La fidelización se entiende cómo una acción dirigida a conseguir que los clientes mantengan relaciones estables y continuadas con la empresa a lo largo del tiempo. La fidelización se puede entender de dos maneras: Que el cliente siga comprando a lo largo del tiempo y aumentar su volumen de compra. (p. 21).

Es importante la gestión de atención de quejas y reclamos de clientes. La empresa debe organizar un registro permanente y darse el tiempo para analizar las mismas a fin de definir acciones correctivas que solucionen el problema y las acciones preventivas que elimine o disminuya el riesgo que estas se repitan. Pero la sola atención de quejas y reclamos no basta, también se deben realizar ejercicios de medición del nivel de la satisfacción del cliente con una frecuencia que la empresa debe definir, normalmente puede ser semestral, al menos en el sector de las importadoras y comercializadoras de materias primas.

Promove Consultoría e Formación (2012), respecto a la atención de quejas y reclamos de clientes y a las encuestas de satisfacción indica:

Además de gestionar las quejas podemos averiguar el grado de satisfacción o insatisfacción de los clientes con la empresa en general (la calidad de sus productos y servicios, el personal, las instalaciones...etc.). Conocer que gusta y agrada o qué desagrada a los usuarios forma parte de la llamada estrategia orientación al cliente, esta información se puede y debe recabar en las conversaciones informales, y durante todo el servicio de venta y postventa, pero también se puede obtener y complementar mediante pequeñas encuestas formales que no supongan una molestia a los clientes. (p. 53).

**Robbins, S. P., & Coulter, M. (2010). Administración (Décima ed.). (P. M. Guerrero Rosas, Ed.) México D.F., México: PEARSON EDUCACIÓN.**

El aporte de este libro para la presente investigación es clave. Robbins nos habla acerca de la historia de la administración y nos introduce en la Administración estratégica. Plantea la estructura y el diseño organizacional señalando a la comunicación como un pilar fundamental en la motivación de los empleados.

El manejo del cambio y por sobre todo la previsión y proyección de los entornos por los cuales la organización pasará, ocupa un alto porcentaje de la razón del salario del gerente. “Los buenos gerentes se anticipan al cambio, aprovechan oportunidades, corrigen desempeños deficientes y dirigen sus organizaciones.” (Robbins & Coulter, 2010, p. 45).

Existe una marcada relación entre la cultura organizacional y el clima laboral. Podemos entender al clima laboral como una consecuencia o derivación de muchos factores que lo afectan, dicho en términos de variables, el clima laboral es una variable dependiente, es un resultado de procesos previos. Uno de estos procesos o factores previos que afectan al clima laboral es la cultura organizacional, la cual sí es trabajable por la organización e incidirá sobre el clima laboral. Dicho en términos de variables, la cultura organizacional es una de las variables independientes que afectan al clima laboral y consecuentemente también al desempeño y desarrollo empresarial. “La cultura organizacional se ha descrito como los valores, principios, tradiciones y formas de hacer las cosas que influyen en la forma en que actúan los miembros de la organización.” (Robbins & Coulter, 2010, p. 46).

Robbins & Coulter (2010) en la página 46 muestran su figura 3-2, denominada “Dimensiones de la cultura organizacional”. Aquí se muestran siete importantes dimensiones de la cuales nos permitimos resaltar cuatro que aplican, afectan o interesan directamente a las empresas importadoras y comercializadoras de materias primas en el Ecuador. Ellas son: Orientación al cliente, innovación, trabajo en equipo y orientación a la gente.

En cuanto a la orientación al cliente, en nuestro modelo prospectivo de dirección estratégica incluso lo proponemos como una de las políticas que deben orientar el accionar de la organización. La orientación a la gente se empata con nuestra propuesta de desarrollo del talento humano como la plataforma de lanzamiento de cualquier tipo de práctica de dirección.

La innovación es uno de los elementos que forman parte de nuestro modelo propuesto en tanto que el trabajo en equipo, aunque no lo abordamos de manera directa, queda claro que es uno de los valores que debe integrar la cultura organizacional.

Robbins & Coulter (2010) en la página 121 muestran su Figura 6-1 denominada “Proceso de toma de decisiones”. En ella detallan siete pasos del proceso, que respetuosamente nos permitimos resumir o agrupar por su naturaleza o atención, en cuatro partes: “Identificación de un problema, identificación y ponderación de los criterios de decisión, desarrollo y análisis de alternativas, selección e implementación de la alternativa.” (Robbins & Coulter, 2010, p. 121, figura 6-1).

Sin embargo, no toda toma de decisiones gerenciales siempre tiene una estructura tan lógica y secuencial, por el contrario, muchas veces se basa en la intuición del gerente. “La toma de decisiones intuitiva se basa en experiencia, sensaciones y opiniones acumuladas” (Robbins & Coulter, 2010, p. 126).

Para Robbins & Coulter (2010), existen tres tipos principales de estrategias que son las corporativas, las de negocio o también llamadas de competitividad y las funcionales. En el mismo orden es la jerarquía de los niveles de la organización que las aplican. Empezando por las que define la alta dirección que son las corporativas, orientadas generalmente por la misión y por la visión de la empresa, definen es términos macro en qué negocio, mercado, región, provincia, país, etc. se quiere estar, participar o competir. Dentro de esta estrategia corporativa, los autores de este libro de Administración definen tres estrategias que son la de crecimiento, la cual implica ampliar en más lugares el negocio ya existente, la segunda es la de estabilidad que significa seguir haciendo lo que se hace y mantenerlo en el tiempo y finalmente la de renovación que implica un rediseño o reingeniería de los procesos ya existentes. Ahora bien, lo interesante de todo esto es que esas mismas estrategias corporativas pueden incluso ser aplicadas en su versión reducida o talla XS a las estrategias departamentales explicadas en las siguientes líneas.

Por debajo de las estrategias corporativas de Robbins & Coulter (2010), explicadas en el párrafo anterior, tenemos a las estrategias de

competitividad o negocio que definen la manera de cómo la empresa va a competir en los negocios, países, regiones, etc., escogidos. La empresa puede tener varios negocios y no necesariamente la misma estrategia para todos. Muchas empresas crean lo que se conoce como SBU (strategic business unit) por sus siglas en inglés o simplemente unidad estratégica de negocios. La empresa puede organizarse por tipo de producto, tipo de cliente, sector de mercado y dentro de esta misma volver y hacer nuevas subdivisiones. De aquí surgen las famosas aunque en muchos casos no muy eficaces estructuras matriciales que muchas trasnacionales aplican en su organización de negocios.

Finalmente, tenemos a las estrategias departamentales que son aquellas que cada jefe o líder de un área funcional de un negocio aplica y que son claves para la competitividad de la organización.

Respecto a lo anteriormente expuesto, para Robbins & Coulter (2010) “la planeación implica definir los objetivos de la organización, establecer estrategias para lograr dichos objetivos y desarrollar planes para integrar y coordinar actividades de trabajo. Tiene que ver tanto con los fines (qué) como con los medios (cómo).” (p. 144). Complementando la idea anterior, los fines relacionados directamente con los objetivos organizacionales que indican qué hacer y los medios relacionados con los planes estratégicos que incluyen a su vez las estrategias propiamente que incluyen los cómo hacerlo o cómo alcanzar los objetivos propuestos.

Robbins & Coulter (2010) definen a la administración estratégica como aquello “que hacen los gerentes para desarrollar las estrategias de la organización. Es una importante tarea que involucra todas las funciones básicas de la administración, como planeación, organización, dirección y control.” (p. 163). Es una definición simple que involucra todos los aspectos de la administración empresarial. De manera directa y sencilla, administrar las estrategias es administración estratégica, aunque suene redundante, es así. Un poco más elaborado sería: desarrollar las estrategias es administración estratégica, y desarrollarlas implica desde planear dichas estrategias, organizarlas, dirigir las y controlar su aplicación y resultados.

Las estrategias definen el cómo lograr los objetivos, que a su vez responden a la pregunta de qué hacer. Al mismo tiempo, los objetivos departamentales dan soporte al general o estratégico definido por la alta dirección, el cual estará en función de la misión y de la visión de la organización. Para Robbins & Coulter (2010) las estrategias de una empresa “son los planes respecto a la manera en que la organización hará cualquier cosa que sea necesario hacer en el negocio, cómo competir exitosamente y cómo atraer y satisfacer a sus clientes con el objeto de lograr sus objetivos.” (p. 163).

Robbins & Coulter (2010) muestran en su figura 8-1 el proceso de la administración estratégica, el cual, para ellos, consta de los siguientes seis pasos:

1. Identificar la misión actual de la organización, sus objetivos y estrategias.
2. Realizar un análisis externo.
3. Realizar un análisis interno.
4. Formulación de estrategias.
5. Implementación de estrategias
6. Evaluación de resultados

Se trata de un proceso coherente y lógico, pero complejo al mismo tiempo en la medida de la profundidad e importancia que a cada una de dichas etapas el administrador le dedique tiempo y esfuerzo.

“La mejor idea, la sugerencia más creativa, el mejor plan o el plan laboral rediseñado más efectivo, no pueden tomar forma sin la comunicación.” (Robbins & Coulter, 2010, p. 315).

La comunicación es una de las partes más importantes al interior de la organización, incluso como elemento motivador para el empleado que aporta en su desempeño laboral. Las políticas, metas, reglamentos, objetivos y demás, deben ser adecuadamente canalizadas a todos los colaboradores de la empresa, y en general a todos los stakeholders, y en este sentido empieza

a tomar importancia la gestión del conocimiento, poco abordados por muchos autores.

Para Robbins & Coulter (2010), “si no se han transmitido la información o las ideas, la comunicación no se ha llevado a cabo” (p. 315).

Robbins & Coulter (2010) en su capítulo 15 denominado “Cómo motivar a los empleados” describen una serie de teorías generales y contemporáneas relacionadas con la motivación tales como el establecimiento de metas, diseño de puestos, equidad, la teoría de las expectativas, entre otras. Particularmente nos permitimos proponer una teoría general de la administración de personal moderna elaborada con base en las tres filosofías generales propuestas por Herzberg, pero rediseñadas y adaptadas desde nuestro criterio a la administración moderna de una empresa importadora y comercializadora de materias primas en el Ecuador y que proponemos en un artículo a publicarse próximamente pero que ponemos desde ahora a vuestra consideración:

De la teoría de la organización, es evidente que, si la empresa cuenta con un organigrama claro, con interrelaciones definidas entre los departamentos, asignadas adecuadamente las responsabilidades, funciones de cargos y objetivos a lograr por cada integrante de la organización, las probabilidades de conflictos se reducirán y al mismo tiempo los procesos podrán ser desarrollados de manera eficiente y eficaz. La motivación económica sugerida por la filosofía de la ingeniería industrial es válida. Por supuesto es conocido que el dinero no es el motivador mayor sino únicamente un factor que evita la insatisfacción laboral, sin embargo, también es cierto que si los sistemas de premios y bonificaciones son técnicamente diseñados de tal modo que sean financiados por el mismo incremento de productividad, se puede lograr que el factor que evita la insatisfacción laboral, y que usualmente es de corto plazo, se pueda transformar en un motivador, aunque no sea natural, pero sí de más largo plazo. Finalmente, no compartimos los postulados de la teoría X sugerida por McGregor (1994) y nos alineamos más a su teoría Y, incluso

tomando partes de la teoría Z de Ouchi (1986), particularmente en lo relacionado con la confianza y la atención a las relaciones humanas apuntando a un positivo nivel de clima organizacional caracterizado por la motivación de los colaboradores de la empresa. Si el administrador puede incorporar de manera inteligente estas corrientes en su modelo de dirección estratégica probablemente sus posibilidades de lograr el éxito y la sostenibilidad en el largo plazo, se verán claramente incrementadas. (Iturralde Solórzano, 2017).

La generación del valor agregado se constituye en un elemento esencial dentro de la creación de relaciones de largo plazo con los clientes. La generación de valor puede ir incluso, y tal vez sobre todo, en la provisión de servicios, tal es el caso de las empresas importadoras y comercializadoras de materias primas en el Ecuador. Existe valor en la calidad de servicio ofrecido, en la experiencia generada. Un ejemplo de esto reside cuando vamos por un tipo determinado de alimento, nuestro plato favorito, y lo sirven igualmente bueno en dos sitios distintos, a precios similares, sin embargo, el valor reside en la experiencia que para el cliente generarán los minutos que pase en uno u otro lugar, la tranquilidad, el parqueo cercano y seguro, un ambiente limpio y tranquilo, entre otros aspectos que forman parte de la generación de valor en ese servicio específico. Algo similar ocurre con la generación de valor al momento que una empresa importadora y comercializadora de materias primas ofrece y entrega su producto, que puede ser tan genérico como cualquier otro, pero que le agrega valor es la calidad de servicio ofrecido, por ejemplo, aplicando una estrategia de trato personalizado que tanto gusta a clientes de nuestras regiones.

Robbins & Coulter (2010), respecto al tema de la generación de valor indican:

Las organizaciones deben proveer ese valor para atraer y mantener a los clientes. Valor se define como las características de desempeño, cualidades y atributos, y cualesquier otros aspectos de bienes y



servicios por los cuales los clientes están dispuestos a entregar recursos (por lo general dinero). (p. 430).

En nuestra propuesta, mostramos una mutación de la cadena de valor propuesta por Porter, adaptándola de acuerdo a los resultados de nuestra investigación, a la realidad de las empresas importadoras y comercializadoras de materias primas. Robbins & Coulter (2010) nos ofrecen el siguiente concepto de cadena valor:

La cadena de valor es la serie completa de actividades laborales de una organización que añaden valor a cada e tapa, desde la materia prima hasta el producto terminado. En su totalidad, la cadena de valor puede abarcar desde los proveedores de los proveedores, hasta a los clientes de los clientes. (p. 430).

Ahora bien, de acuerdo a Robbins & Coulter (2010) la administración de la cadena de valor trasciende los límites de la organización, va más allá e incluye a los proveedores y su vez a quienes a ellos les suministran sus materias primas, y de igual manera, se extiende hacia adelante abarcando a los clientes de los clientes, en la generación de valor que para ellos se ha creado a través de los productos que nuestros clientes les entregan. Una importante diferencia sustancial que este libro de Administración de Robbins & Coulter (2010) aportan es que la cadena de suministros se enfoca en la eficiencia del proceso, es decir, en la optimización de los recursos en tanto que la administración de la cadena de suministros se enfoca en la creación de valor para el cliente lo cual al mismo tiempo está relacionada es con la eficacia, esto es, con el cumplimiento de las metas y objetivos propuestos para exceder la expectativa del cliente, sin considerar necesariamente el tema de los recursos invertidos. La explicación de esto reside en el hecho de que la eficacia y optimización ya se la creó durante la administración de los procesos internos de la organización, dejando un buen margen de acción para no ser tan eficiente, pero eso sí, muy pero muy eficaz, al momento de generar valor para los clientes, esto es, administrar la cadena de valor.

En este aspecto, un concepto muy importante de estos autores se reproduce a continuación:

La administración de la cadena de valor se orienta hacia el exterior y se enfoca tanto en los insumos como en los productos y servicios generados. Mientras que la administración de la cadena de suministro se orienta hacia la eficiencia (su objetivo es reducir costos y hacer más productiva a la organización), la administración de la cadena de valor se orienta hacia la eficacia e intenta crear el valor más alto para los clientes. (Robbins & Coulter, 2010, p. 430).

**Salinas Sánchez, J. M., Gándara Martínez, J., & Alonso Sánchez, A. (2013). Empresa e iniciativa emprendedora (Segunda ed.). Madrid, España: McGraw-Hill/Interamericana de España, S.L.**

Aun cuando esta obra está más relacionada con el emprendimiento de una persona hacia el desarrollo de un negocio propio, se la ha tomado como aporte de la base teórica del desarrollo empresarial ya que existen, desde mi punto de vista, aspectos relacionados o comunes en el desarrollo y su medición. El aporte de la obra de Salinas, Gándara y Sánchez a esta investigación, es pertinente su enfoque de facilitar a los emprendedores un esquema claro hacia la creación de un negocio propio. Esta obra aporta con el estudio del mercado, de los clientes y la competencia, los cuales son elementos comunes dentro del análisis del desarrollo de la organización.

No es sencillo independizarse, se asumen muchos riesgos, y para ser honestos, no todos logran el éxito. Sin embargo es una opción que su vez se constituye en un derecho para aquellos que ven en el autoempleo la manera más adecuada de aprovechar y poner en práctica sus conocimientos además del desarrollo de una idea que se la desee plasmar como negocio. “El autoempleo es una vía de incorporación al mercado laboral y contribuye a la mejora de la economía general.” (Salinas Sánchez, Gándara Martínez & Alonso Sánchez, 2013, p. 8).

El emprendedor genera oportunidades laborales, se trata de una empresa más con actividades en la economía local, genera puesto de trabajo que a su vez genera más actividad en el mercado, pagos de impuestos, compra a proveedores, importaciones con sus consecuentes pagos de los múltiples impuestos que hoy tiene las empresas ecuatorianas.

En este aspecto, Salinas Sánchez, Gándara Martínez & Alonso Sánchez (2013) señalan:

La creación de una empresa propia no repercute únicamente en los propios emprendedores que crean su empleo, sino que además influye en la generación del tejido empresarial, en la economía (generando beneficios, pagando impuestos, cotizando a la seguridad social) y en la creación de nuevos puestos de trabajo. (p. 8).

“Seis de cada diez ecuatorianos no tienen un empleo adecuado, crear empleo es el gran desafío a través de una política económica que genere estabilidad tributaria, a través de leyes que impulsen el emprendimiento.” (Lasso Mendoza, 2016).

Los negocios de importaciones para la comercialización local de materias primas en el Ecuador nacieron por emprendimientos, por la identificación de oportunidades en cuanto a necesidades de un servicio no ofrecido. Hoy en nuestro país, a excepción de unas pocas empresas grandes, la mayor parte de las que se dedican a esta actividad son pequeñas y medianas e incluso existen mucho pequeños emprendedores que identifican una oportunidad de servicio o de atención en un producto o línea de producto e invierten recursos para traerlo y servir al cliente final, obviamente, con fin de lucro como debe ser y no por eso afectan o atentan contra la economía local o el país ya que esos mismos pequeños y medianos importadores también son ecuatorianos, también tienen familias que alimentar y atender y también contribuyen positivamente en la actividad económica y comercial del Ecuador. “La creación de una empresa tiene como finalidad ser una forma de autoempleo y obtener beneficios económicos, además de prestar bienes

o servicios.” (Salinas Sánchez, Gándara Martínez & Alonso Sánchez, 2013, p. 188).

En este orden de ideas, Salinas Sánchez, Gándara Martínez & Alonso Sánchez (2013) aportan el siguiente concepto:

Podemos definir la cultura emprendedora como un conjunto de cualidades, habilidades y conocimientos necesarios que poseen los individuos para poder gestionar su propio itinerario profesional, o crear su propio negocio como otra opción (no como última salida) frente al trabajo por cuenta ajena. (p. 9).

Entonces el emprendedor madura en su negocio, lo entiende, logra sus primeras ganancias, asegura un próximo pedido y se transforma, de a poco, en un empresario. “Un empresario es una persona capaz de identificar una necesidad, reunir los recursos precisos y emprender una acción para satisfacer la necesidad identificada.” (Salinas Sánchez, Gándara Martínez & Alonso Sánchez, 2013, p. 11).

Para el negocio de la importación y comercialización de materias primas al Ecuador, el emprendedor y futuro empresario debe reunir algunas cualidades, no es fácil, habíamos dicho, independizarse y esto aplica no solo a este sector empresarial sino a cualquier otro. El empresario debe tener una alta capacidad de trabajo ya que así como dispone de su tiempo para ocuparlo en las actividades que estime adecuadas, normalmente ese tiempo tan variado también suele ser muy extenso en horas laborales. No se trata de un trabajo de oficina de ocho a cinco de lunes a viernes, se trata simplemente de no tener horarios. Esto se agrava cuando además de atender a los clientes actuales o potenciales, también se debe atender a los proveedores de otros países, otras latitudes y diferentes usos horarios.

De entre todas las características del empresario enumeradas, cabe destacar la capacidad para asumir riesgos, ya que este aspecto es consustancial a cualquier decisión empresarial, si bien los riesgos deben ser

calculados. (Salinas Sánchez, Gándara Martínez & Alonso Sánchez, 2013, p. 11).

**Thompson, A. A., Peteraf, M. A., Gamble, J. E., & Strickland III, A. J. (2012). Administración Estratégica. Teoría y Casos (Décimaoctava ed.). (J. Mares Chacón, Ed., R. M. Rubio Ruiz, J. F. Dávila Martínez, A. Deras Quiñones, & P. Mascaró Sacristán, Trads.) México D.F., México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.**

El libro de Thompson nos aporta con los principios y conceptos de un modelo basado en recursos los cuales se integran de forma completa a al diseño de estrategias de múltiples giros comerciales. Thompson también nos da una panorámica íntegra centrada en estrategias de cooperación y el papel de la actividad intraorganizacional en la búsqueda de ventajas competitivas. A lo largo de su obra nos plantea temas tales como las alianzas, empresas conjuntas, franquicias y otros tipos de relaciones de cooperación y colaboración. Por último y no menos importante, nos aporta en un estudio acerca de la ética comercial, valores esenciales, responsabilidad social y sustentabilidad. Ambienta y recalca que es de suma importante en su obra y en general al momento de establecer cualquier estrategia.

Para Thompson, Peteraf, Gamble & Strickland III (2012), la empresa debe concentrarse en definir su situación actual, determinar su visión y objetivos para finalmente establecer la manera de alcanzarlos. Ciertamente es muy claro como estos autores plantean y resumen lo que una organización debe hacer, claro está, dentro de cada una de estas etapas residen procesos y subproceso más complejos que debe ser definidos y evaluados por el administrador. “La pregunta ¿Cómo vamos a llegar? obliga a los administradores a formular y ejecutar una estrategia que lleve a la compañía en la dirección deseada.” (Thompson, Peteraf, Gamble & Strickland III, 2012, p. 4).

Dentro del desarrollo de la estrategia, o, desde su formulación, la empresa debe determinar las acciones específicas a tomar para lograr las metas y objetivos previamente planteados. “Así, la estrategia de una compañía es el plan de acción que sigue la administración para competir con éxito y obtener utilidades (Thompson, Peteraf, Gamble & Strickland III, 2012, p. 4).

Para Thompson, Peteraf, Gamble & Strickland III (2012, p. 4) una adecuada estrategia debe plantearse o dar respuesta a las siguientes interrogantes:

Cómo superar a los competidores.

Cómo responder a las cambiantes condiciones económicas y de mercado, y aprovechar las oportunidades de crecimiento.

Cómo manejar cada parte funcional del negocios (p. ej., IyD, y las actividades de la cadena de suministros, producción, ventas y marketing, distribución, finanzas y recursos humanos).

Cómo mejorar el desempeño financiero y de mercado de la compañía.  
(p. 4).

En efecto, el análisis y estudio cercano de los competidores es una gestión muy importante que debe desarrollar el área comercial de una empresa. Se debe buscar información acerca de sus importaciones, cantidades, productos, precios proyectados, costos, orígenes y otros detalles que permitan conocer y entender las actividades que dicha competencia realiza. Generalmente esta información puede ser consultada en la páginas oficiales o adquirida a empresas especializadas en el tema. La adaptabilidad al cambio y la rapidez con la que se lo haga es un sello distintivo de empresas cuyas operaciones son sostenibles en el tiempo y de administradores capaces. Sea cual sea el desafío nuevo que el entorno plantea la organización debe ser capaz de enfrentar los retos y superar los obstáculos que se presenten.

Una empresa obtiene una ventaja competitiva sustentable cuando satisface las necesidades de los consumidores con mayor eficiencia o eficacia que sus rivales, y cuando la base para ello es duradera a

pesar de los esfuerzos de sus competidores por igualar o sobrepasar esta ventaja. (Thompson, Peteraf, Gamble & Strickland III, 2012, p. 5)

La búsqueda de atender al cliente debe ser la orientación más clara de toda estrategia. Sostenemos que en nuestro país y en nuestros tiempos, la dirección estratégica debe orientarse a la satisfacción eficiente del cliente basada en el desarrollo del talento humano. Dicho de otra manera, las prácticas modernas de dirección estratégica deben buscar que dos variables estén correlacionadas y sean directamente proporcionales y son, el desarrollo del talento humano con la satisfacción eficiente de las necesidades del mercado.

Muchas veces se ha escuchado a noveleros se mueven por emociones y que mal se autocalifican como emprendedores, pero que terminan fracasando en corto tiempo en sus aventuras de negocios mal planificadas ya que dicen que lo importante es solo vender, como sea, pero vender, desestimando la determinación de una estrategia y la elaboración de un plan que conduzca al cumplimiento de la misma y de los objetivos que nunca de plantearon. Entonces es claro que este diseño de la estrategia es una fase primordial que aunque no garantiza el éxito, disminuye la probabilidad del fracaso.

A lo anterior, Thompson, Peteraf, Gamble & Strickland III (2012) añaden:

La formulación y ejecución de una estrategia son tareas de máxima prioridad para la administración por una razón fundamental: Una estrategia clara y razonada es la receta de la administración para hacer negocios, su mapa para llegar a la ventaja competitiva, su plan para complacer a los clientes y así mejorar su desempeño financiero. (p. 14)

Respecto a los aspectos teóricos o generales acerca de determinación de las estrategias, Thompson, Peteraf, Gamble & Strickland III (2012) nos

aportan de manera brillante al respecto detallando de manera muy clara las estrategias que una empresa podría seguir y que son:

***Estrategia de costos bajos.*** Se esfuerza por lograr costos generales más bajos que los rivales y llegar a un espectro más amplio de clientes.

***Estrategia de diferenciación amplia.*** Pretende diferenciar el producto de la empresa del de los rivales con atributos que atraigan un espectro amplio de compradores.

***Estrategia dirigida (o de nicho de mercado) de bajo costo.*** Se concentra en un pequeño segmento de compradores y en vencer a los rivales en costos.

***Estrategia dirigida (o de nicho de mercado) de diferenciación.*** Se concentra en un pequeño segmento de compradores y en vencer a los rivales al ofrecer un producto que satisfaga los específicos gustos y necesidades de los miembros de ese nicho mejor que los que ofrecen la competencia. (p. 132).

Dadas las características del mercado ecuatoriano y de sus compradores, la estrategia de costos bajos tiende a ser aquella con más cabida localmente, de modo que el importador y comercializador de materias primas tiene en la identificación de nuevos proveedores y en la eficiencia de los procesos de importación, una de sus mayores y más importantes metas. Sin embargo, las demás estrategias también encuentran aplicación y es realmente el cliente quien hace que el proveedor se mueva en los diversos escenarios estratégicos dependiendo de lo estratégico del producto que ofrezca.

Entonces, la aplicación de más de una de las estrategias antes señaladas por parte de una empresa no debería sorprender, menos aún la combinación al mismo tiempo de dos de ellas, como parte incluso de la adaptabilidad y flexibilidad que se debe tener ante las exigencias del cliente y mercado en general. Ante esto, la “estrategia de mejores costos del proveedor, es una estrategia híbrida que mezcla elementos de las estrategias de diferenciación y de costos bajos de un modo único.” (Thompson, Peteraf, Gamble & Strickland III, 2012, p. 132)



**Weber, M. (1922). *Economía y Sociedad (Segunda ed.)*. (J. Winckelmann, Ed., J. Medina Echavarría, J. Roura Farella, E. Ímaz, E. García Maynez, & J. Ferrater Mora, Trads.) Madrid, España: Fondo de Cultura Económico de España, S.L.**

***Aportes de Max Weber.***

Maximilian Carl Emil Weber fue un economista alemán que aportó en el campo de la administración, especialmente pública. Afirma que en el mundo existen esencialmente tres tipos de sociedades: la tradicional, la carismática y la moderna. Luego cada uno de estos tipos de sociedad se han convertido en una fuente correspondiente de tipo de autoridad. Entonces explica que si bien existen diversos tipos de sociedades, solamente hay un tipo de autoridad que dentro de una organización puede garantizar estabilidad en el largo plazo, en la ejecución de las órdenes y en el mantenimiento de la estructura y el orden interno. Esta es la autoridad legal o burocrática. (Weber, 1922).

No niega que existan otros tipos de autoridad, particularmente la carismática que ejercen los líderes, pero la autoridad generalizada tiene que ser la de tipo legal que nace de un reconocimiento explícito y producto de un instrumento legal de la autoridad del mandante, particularmente si no es propietario de la organización, situación generalizada en el sector público.

Para Weber, los tres tipos puros de dominación legítima son: Dominación legal, Dominación tradicional y Dominación carismática. (Weber, 1922, p. 172).

Dentro de la dominación "legal" está no sólo la estructura moderna del Estado y el municipio, sino también la relación de dominio en una empresa capitalista privada. Esto nos lleva a pensar que un elemento clave reside en una adecuada estructuración organizativa de la empresa.

Weber (1922, p. 193) menciona que la Dominación carismática está en virtud de la devoción afectiva a la persona del señor y a sus dotes sobrenaturales (carisma) y, en particular, entre otras cosas, a su poder intelectual. Quien manda es el caudillo, quien obedece es el apóstol. Esto nos conduce a dos reflexiones: la primera, el liderazgo al interior de la organización es clave, fundamentado en la creencia y fe del personal en su jefe, quien debe a diario

fomentar y comprobar su liderazgo a través de acciones y resultados favorables para la empresa, y, por otra parte, una segunda reflexión, y es que los niveles jerárquicos deben estar claramente establecidos y formalmente otorgados a los jefes y gerentes de cualquier nivel en la organización si se quiere que los procesos, la comunicación y en general, la gestión que busca resultados, fluya en favor de empresa.

### ***Otros enfoques.***

El encontrar el método adecuado que permita administrar nuestro tiempo, facilitará la consecución de objetivos, por lo tanto se convierte en una herramienta valiosa para alcanzar el éxito. (Guamán Aguiar & Iturralde Solórzano, 2016, p. 2012).

No existe sistema o modelo de dirección que por perfecto que sea, funcione correctamente sin que los intérpretes o ejecutores del mismo, esto es, los administradores, no reúnan las competencias y habilidades necesarias que esto requiera.

De acuerdo a Guamán Aguiar & Iturralde Solórzano (2016):

Es responsabilidad del directivo de empresa responsable de un área funcional, proceso o líder de un grupo de personas, el velar no solo por su productividad individual sino también por la de sus colaboradores, es decir, la meta y los objetivos colectivos por sobre todo. (p. 2017).

La responsabilidad del directivo va más allá de solamente sus funciones y objetivos propios, su responsabilidad incluyen también la de su equipo de trabajo ya que sus objetivos como administrador son grupales, departamentales y muchas veces organizacionales. El conductor del mejor modelo de dirección estratégica debe tener muchas habilidades, la administración del tiempo es una de ellas.

Otro aspecto a considerar y que resulta elemental tiene que ver con el manejo ético que el administrador oriente sus actividades empresariales del día a día. Este manejo ético se refleja en la definición de los precios, en la información otorgada a los clientes, la entrega de producto en buen estado, el cumplimiento de las obligaciones con todos los stakeholders que se relaciona con la responsabilidad social empresarial, el desarrollo de actividades comerciales transparentes que se generen con base al mérito del producto o servicio ofrecido, son entre otros campos de acción o dimensiones en las que la ética juega un rol importante. Ganar la confianza del mercado o de un cliente en particular toma tiempo, perderlo es inmediato. Se puede perder un cliente por ser caros, será una pérdida temporal que con el tiempo se podría corregir, pero si se pierde un cliente por ser malos en cuanto a calidad o servicio o peor, por algún indebido acto que evidencie una inobservancia ética, muy difícilmente se volverá a vender a dicho cliente.

Sin embargo, durante muchos años las organizaciones se enfocaron en la dinámica de su operativa y la obtención de resultados dejando de lado los aspectos morales y éticos, por tanto estos credos corporativos son considerados elementales en las tomas de decisiones evitando que la dinámica con la que se manejan los negocios en la actualidad conlleven a cometer, en sentido propio, grandes errores e incumplimiento con la ética. (Hurtado Palmiro, 2015, p. 5).

Según Iturralde Solórzano & Aquino Onofre (2015):

Un cambio profundo que se nota en el sector industrial es la necesidad de orientarse hacia el cliente, producto precisamente de los procesos de globalización que obligan a las empresas ecuatorianas a meterse en esa onda de calidad, caso contrario corren el riesgo de quedar fuera de mercado. Hoy los clientes, sean personas naturales o jurídicas, tienen acceso a escoger sus proveedores de manera más amplia de como sucedía hace tres o cuatro décadas. Así pues, les

toca a los empresarios la implantación de conceptos y modelos nuevos tales como el de la Administración de Relaciones con los Clientes (ARC). (p. 9).

En la cita anterior, los autores se refieren a la orientación que las empresas actuales deben darle hacia el cliente al momento de definir sus acciones estratégicas así como también, a utilizar y explotar herramientas importantes para mantener y fidelizar clientes como lo son los procesos de CRM (por sus siglas en inglés) o ARC en español. Al respecto es importante señalar que un sistema de ARC no necesariamente implica onerosas inversiones y gasto excesivos, al menos no en el inicio. Para graficar, un sistema de administración de relaciones con los clientes podría incluso, en principio, llevarse en una agenda por parte del administrador, seguido de un segundo paso que podría ser basado en una hoja de cálculo. Está claro que lo ideal es que con el paso del tiempo, el crecimiento de la organización y el acercamiento a los clientes, los sistemas aprovechen las bondades tecnológicas de nuestros tiempos.

Gerardo Vega C., Ingeniero Comercial y MBA en la Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, hace un importante aporte en su artículo denominado “Familia y Empresa” incluido dentro del libro “Actualizaciones para el management y el desarrollo organizacional” de la Universidad de Viña del Mar. A continuación un resumen importante que acoge esta problemática que, como parte del entorno externo, no puede ser obviada al momento de diseñar un modelo de dirección estratégica para empresas importadoras y comercializadoras de materias primas en el Ecuador.

La inclusión de la familia es clave y forma parte esencial como ingrediente fundamental del ser humano. Por lo anterior, resulta clave analizar cuál es la interacción y las eventuales superposiciones que estas dos dimensiones, trabajo y familia, tienen.

Para empezar por el final, la conclusión sería que el individuo debe buscar un equilibrio entre la vida familiar y el desempeño laboral con principal enfoque en mejorar su productividad en la organización.

En el corto plazo el trabajador puede alcanzar un alto rendimiento pero en largo plazo la conflictividad familiar que se genera por la escasa atención que reciba la familia generará estados negativos que afectan el rendimiento. Desde nuestro punto de vista el concepto familia y trabajo no se pueden separar y su manejo de manera individual es complejo por cuanto se conciben de manera integrada.

Con relación al equilibrio o conciliación entre la vida familiar y la vida laboral es necesaria la participación de la familia como aporte clave a la estrategia empresarial a fin de que no afecte el desempeño e incremente la satisfacción laboral.

Al tener el individuo sus problemas familiares bajo control, puede dedicar mayor concentración a su trabajo y en consecuencia incrementar su productividad laboral. La reducción de los índices de rotación y el ausentismo del personal son dos claros efectos de la aplicación de las políticas sociales ya que el empleado no tiene razones figuradas ni reales para no realizar de manera presencial sus funciones laborales. Cuando se observa mayor interés por parte de la empresa en sus intereses personales, el trabajador desarrolla mayor motivación y compromiso con los objetivos organizacionales.

Vega C. (2006) indica:

Nuevos tiempos corren en el ámbito empresarial. La familia ya no puede ser vista como un ente casi antagónico con la productividad de la empresa, sino por el contrario, como uno de los mayores valores agregados. Trabajador que está feliz junto a su familia, sus índices de productividad aumentarán significativamente, y doble será por cierto, la satisfacción de la empresa. (p. 189).

Durante una capacitación a la que tuve la oportunidad de asistir, dictada por el Máster Stalin Guamán Aguiar referente a la Administración de Tiempo, se pudo captar importantes conceptos referente a esta importante habilidad del directivo moderno referente al uso de un recurso tan valioso como lo es el

tiempo e indicaba durante su excelente conferencia que es equivocado enfocar las actividades como un bloque grande y compacto sino más bien que se deben romper actividades grandes en otras más pequeñas y específicas, luego de esto se las debe priorizar en orden de importancia, asignándoles tiempos de ejecución y agendarlas diferenciando lo urgente de lo importante. (Guamán Aguiar S.O., 2016). Por lo anterior, se puede concluir que las cosas importantes no urgentes, deben ser atendidas oportunamente a fin de evitar en lo posible que se conviertan en importantes y urgentes.

De acuerdo a lo expresado por el Ex Presidente de Chile, Miguel Juan Sebastián Piñera Echenique, durante la conferencia denominada “Generación de empleo, un motor para el desarrollo: Desafíos para América Latina”, llevada a cabo en Guayaquil y organizada por la Fundación Ecuador Libre el 14 de septiembre de 2016 en la cual manifestó que en el Ecuador se debe recuperar la inversión y buscar una mayor competitividad y la forma de lograrlo es integrándose al mundo. Del mismo modo, indicó que se requiere innovación y emprendimiento y una de las bases para conseguirlo es fomentando el capital humano. (Piñera Echenique, 2016).

Según Piñera Echenique (2016), el empleo mejora la cadena comercial, la libertad es un concepto integral que incluye a la libertad económica para poder emprender, innovar y escoger su propio destino.

### ***La Ciencia de la Administración.- Adam Smith.***

No podemos olvidar ni dejar de mencionar a Adam Smith, economista escocés considerado el padre de la Economía. Su obra más importante fue el libro “La Riqueza de las Naciones” (Smith, 1776) en la cual muestra ampliamente sus postulados respecto a la división del trabajo. Adam Smith fue tal vez el primero en hablar respecto a la división del trabajo y generó o fue base para que posteriores investigaciones se refieran o producen más en este sentido tal como lo hicieron Taylor y Fayol. Smith sostenía que al bienestar se llega por medio del crecimiento económico, diferente a la sola

actividad económica, crecimiento que ocurre en economías de libre mercado y en actividades productivas eficientes basadas en sus postulados de división del trabajo.

### ***Ventas de servicios***

Ya sea que el producto principal sea un servicio o que dicho servicio acompañe como parte del valor agregado de un tangible, existen varios aspectos que deben ser considerados. Uno de ellos es que los servicios no son susceptibles de ser inventariados, a diferencia de los tangibles, lo cual supone ventajas y desventajas. Es evidente que dentro de las ventajas se encuentra el hecho que no existen costos relacionados con el mantenimiento del inventario, pero, dentro de las principales desventajas se cuenta el que en tiempos de alta demanda se perderán oportunidades por la falta de capacidad de atención a toda la demanda generada en un mismo momento. (Lovelock & Wirtz, 2009).

En servicios el factor tiempo suele adquirir mayor importancia. (Lovelock & Wirtz, 2009). Esto se debe a que el cliente valora cada vez más el recurso tiempo, motivado en gran medida por tiempos de altas revoluciones en el cual se vive y generalmente el perfil del cliente de estos tiempos no gusta del uso de tiempo en actividades que no agregan valor a sus gestiones y desean el servicio en horarios acorde a sus gestiones.

Es importante para el administrador moderno el entender y acoplarse a los cambios dentro del campo amplio de la administración y en sus diferentes campos específicos, uno de los cuales es el marketing y en particular el marketing de servicios. Las 4Ps tradicionales han sido: Producto, precio, place (lugar o distribución) y promoción (comunicación), sin embargo, esto ha ido evolucionado hasta tener actualmente 8Ps del marketing de servicios que son: Producto, distribución y tiempo, precio y otros costos para el usuario, promoción y educación, entorno físico, proceso, personal, productividad y calidad.

Cuando no está involucrado un tangible, es decir, cuando la venta es de un servicio puro, Lovelock & Wirtz (2009, p. 186). nos muestran dos enfoques que posteriormente serán la base para construir cuatro estrategias y se trata del enfoque en el mercado y del enfoque en el servicio. Este enfoque va a depender del grado en el cual la empresa se concentre en muchos o pocos mercados o en muchos o pocos servicios y proponen la figura 10 que indican las estrategias derivadas de estos conceptos:

		<i>Amplitud de la oferta de servicios</i>	
		<i>Estrecha</i>	<i>Amplia</i>
<i>Número de mercados atendidos</i>	<i>Muchos</i>	<i>Enfoque de servicios</i>	<i>Sin enfoque (de todo para todos)</i>
	<i>Pocos</i>	<i>Enfoque total (de servicio y de mercado)</i>	<i>Enfoque de mercado</i>

**Figura 10. Amplitud de la oferta de servicios. Lovelock & Wirtz (2009, p. 186). Marketing de Servicios.**

### ***Negociación aplicada a las ventas***

Tal lo señalado en el artículo “Elementos claves en la administración de micro y pequeñas empresas” de este mismo autor (Iturralde Solórzano, 2014), en el cual se sostiene que Vender es el verbo clave ya que sin la venta no podría existir ninguna otra función de la organización, del mismo modo se debe tener claro que parte intrínseca de dicha venta es la negociación previa que permita concretar efectivamente el objetivo propuesto. En este sentido, la capacitación del talento humano de la organización y en particular del personal del área comercial se transforma en un elemento fundamental de cualquier modelo de dirección estratégica siendo uno de los aspectos a abarcar, aquellos relacionados con la negociación efectiva. Esto guarda a su vez estrecha relación con la construcción de relaciones de largo con los clientes ya que al finalizar una



buena negociación, ambas partes deben sentir que han triunfado. Algunos autores indican que triunfar en una negociación es querer ganar haciendo ganar al otro, sin imponer puntos de vista, generando confianza y abonando el terreno para futuras negociaciones. Es importante comprender que dentro del proceso de la negociación se irán haciendo concesiones en mayor o menor medida en función del grado de avance de la negociación. Estas concesiones deben ser adecuadamente manejadas a fin de no generar desventajas en los objetivos planteados. Por ejemplo, parte de esa adecuada administración de las concesiones tenemos el no improvisarlas sino que deben ser preparadas con anterioridad al acto de la negociación. Estas concesiones deben ser priorizadas en orden de importancia y proponerlas conforme la negociación vaya avanzando. Conforme la negociación avanza las concesiones deben ser cada vez menores. Por ejemplo si ya está concretada una venta, no ofrecer adicionales descuentos o generosos términos de entrega más allá de los acordados ya que incluso ahí se puede dar la sensación de inseguridad en lo pactado.

Es clave el dominio de teorías relacionadas con la motivación de la fuerza de ventas. Las motivaciones de cada persona son distintas, incluso una misma persona va cambiando sus propias motivaciones conforme va quemando distintas etapas cronológicas de su vida. Los concursos de ventas suelen ser motivadores pero más relacionados a eventos temporales que buscan dar solución a una temática puntual de la gestión comercial y no tanto a aspectos motivacionales de fondo y de largo plazo para lograr los objetivos organizacionales. Finalmente, y no menos importante, la evaluación del desempeño del equipo comercial permitirá la retroalimentación acerca de sus puntos fuertes y débiles además de reafirmar lo que la organización espera de sus colaboradores.

### ***Otros aportes de Peter Drucker***

Peter Drucker en su libro “La práctica del management” (1954), dirigido para personas comunes, hace de la Administración una verdadera disciplina. Este

libro nos sirve como guía para dirección de empresas y sus administradores que requieren estudiar su propio rendimiento, diagnosticar sus propias fallas y mejorar su propia productividad, así como la de su compañía.

El mismo Drucker en su libro “La dirección por objetivos” (1964) nos explica la estrategia de negocios (business strategy). Drucker muestra como los negocios existentes tienen que enfocar oportunidades más bien que problemas para ser efectivos.

Otra obra de Peter Drucker que forma parte de la base teórica de esta investigación es “El ejecutivo eficaz”, obra que trata acerca de la obligación del ejecutivo en ser eficiente.

## **2.4. Marco Conceptual**

**Dirección Estratégica.-** La Dirección Estratégica es la ciencia para desarrollar las potencialidades de una empresa que aseguren su supervivencia y crecimiento sostenible en el largo plazo.

Las compañías de hoy en día se enfrentan más que nunca al reto de asimilar fuertes y continuos cambios, no sólo del entorno, sino también sociales, medios tecnológicos, nuevas regulaciones y legislaciones, recursos de capital, etc. Por tanto es necesario tomar decisiones dentro del ámbito empresarial para poder adaptarse a este cambiante y complejo mundo. Este proceso recibe la denominación de dirección estratégica, que podemos definirla como el arte y la ciencia de poner en práctica y desarrollar todos los potenciales de una empresa, que le aseguren una supervivencia a largo plazo y de ser posible beneficiosa.

**Desarrollo Empresarial.-** El desarrollo implica el cómo funciona la empresa en cuanto a sus resultados en las dimensiones señaladas, resultados orientados siempre hacia el desarrollo sostenible que contemple consideraciones ecológicas, económicas, aspectos éticos y de responsabilidad social empresarial. El desarrollo empresarial es un sistema

de la realidad empresarial que contempla la visión de la empresa en todas sus dimensiones sean estas comercial (ventas), mercado (participación), financiero (rentabilidad), percepción de marca, capital humano y proyectos en desarrollo para ayudar al administrador a comprender la situación de la empresa y la efectividad de la estrategia. Se trata de un proceso durante el cual se busca alcanzar las metas que muestren crecimiento sostenible y permanencia de la empresa en el mercado. El desarrollo empresarial es un proceso por medio del cual el empresario y su personal adquieren o fortalecen habilidades y destrezas, por el cual favorecen el manejo eficiente y fuerte de los recursos de su empresa, la innovación de productos y procesos, de tal manera, que coadyuve al crecimiento sostenible de la empresa.

**Modelo de Dirección Estratégica.-** Dentro del campo amplio de la administración, un modelo de dirección estratégica es un esquema o un simulador teórico de un sistema o de una realidad empresarial susceptible de ser replicado en otras organizaciones y que simplifica dicha realidad para ayudar al administrador a comprender y anticipar el comportamiento de los sistemas que analiza.

El valor del modelo reside en su capacidad para interpretar cómo funciona la realidad empresarial así como su utilidad para poner en práctica y desarrollar todos los potenciales de la empresa, que aseguren una supervivencia en el largo plazo así como también el desarrollo sostenible, entendiendo a dicho desarrollo sostenible como aquello que permita a la empresa atender las necesidades de los grupos ubicados en su entorno sin afectar la atención de las necesidades futuras de la sociedad y de la organización en sí, incluyendo consideraciones ecológicas, el contexto económico y los aspectos éticos y de responsabilidad social empresarial.

**Estrategias.-** La estrategia empresarial, a veces también llamada gestión estratégica de empresas, es la búsqueda deliberada de un plan de acción que desarrolle la ventaja competitiva de una empresa y la acentúe, de forma que ésta logre crecer y expandir su mercado reduciendo la competencia.

La importancia de la dirección estratégica radica en su vinculación directa con los resultados empresariales. La estrategia articula todas las potencialidades de la empresa, de forma que la acción coordinada y complementaria de todos sus componentes contribuya al logro de objetivos definidos y alcanzables.

### **CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA**

El objetivo de este trabajo de investigación, dado el enfoque principalmente cualitativo que tiene (aunque no puro), es principalmente comprender la problemática que afecta al sector empresarial dedicado a la importación de materias primas, conocer las causas por las cuales las prácticas actuales no han facilitado al empresario el desarrollo organizacional esperado y proponer un modelo de dirección estratégica diseñado con base en la fundamentación teórica revisada, teorías fundamentadas, marcos teóricos existentes, y en las entrevistas realizadas que a fin de cuentas son descripciones obtenidas a partir de observaciones.

Según Hernández Salazar (2008, p. 34):

La investigación cualitativa incluye diferentes fases algunas de las más importantes son las siguientes: Identificación del problema; establecimiento de las preguntas que se van a investigar; formulación de objetivos generales y específicos; selección de casos; selección de una estrategia metodológica; preparación de casos; obtención de datos; análisis preliminar; análisis final y presentación del informe final. (p. 34).

Los pasos seguidos en esta investigación fueron: Definición del problema, diseño de la investigación, recolección de datos, análisis de la información obtenida, propuesta de modelo de dirección estratégica orientada hacia el

cliente y basada en el desarrollo del talento humano y en la gestión comercial como pilares fundamentales de la competitividad empresarial.

De acuerdo al Doctor Elías Mejía, catedrático de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Educación, la construcción de un proyecto de tesis parte de un nivel fáctico en el cual se debe conocer a profundidad la realidad hasta llegar a un nivel teleológico el cual representa el deber ser y que se define como los objetivos esperados. El camino transitado desde el nivel fáctico hasta llegar al nivel teleológico lo constituye el proyecto doctoral, también conocido como nivel tecnológico que representa los medios para solucionar una problemática. (Mejía Mejía, 2016).

Las técnicas de investigación utilizadas fueron: Entrevistas, encuestas y la revisión bibliográfica. En adición se aplicó el método Delphi como técnica para la validación del modelo.

**Revisión bibliográfica.-** A partir de la cual se obtuvieron todas las teorías existentes respecto dirección estratégica y modelos de la misma. Esta revisión dio como resultado un primer acercamiento a los elementos claves de un modelo de dirección estrategia orientada hacia el cliente y basada en el desarrollo del talento humano a fin de construir el instrumento que se utilizó en la encuesta a empresarios y también como base para la construcción de un modelo teórico de dirección estratégica para su posterior procesamiento.

La fundamentación teórica fue base a lo largo de toda la investigación y no solamente en el capítulo específico para este fin. “Aunque ciertamente hay una revisión inicial de la literatura, ésta puede complementarse en cualquier etapa del estudio y apoyar desde el planteamiento del problema hasta la elaboración del reporte de resultados.” (Hernández Sampieri, Fernández Collado & Baptista Lucio, 2010, p. 7).

Hernández Sampieri, Fernández Collado & Baptista Lucio (2010) al respecto de la revisión bibliográfica indican también que:

La revisión de la literatura implica detectar, consultar y obtener la bibliografía (referencias) y otros materiales que sean útiles para los propósitos del estudio, de donde se tiene que extraer y recopilar la información relevante y necesaria para enmarcar nuestro problema de investigación. Esta revisión debe ser selectiva, puesto que cada año en diversas partes del mundo se publican miles de artículos en revistas académicas, periódicos, libros y otras clases de materiales en las diferentes áreas del conocimiento. Si al revisar la literatura nos encontramos con que, en el área de interés, hay 5000 posibles referencias, es evidente que se requiere seleccionar sólo las más importantes y recientes, y que además estén directamente vinculadas con nuestro planteamiento del problema de investigación. (p. 53).

La revisión bibliográfica en esta investigación ha fundamentado ampliamente la construcción del modelo teórico de dirección estratégica, de las dimensiones que la conforman así como de los veinticuatro elementos que a su vez integran dichas dimensiones. Se han tratado de seleccionar cuidadosamente las referencias bibliográficas dentro del material encontrado.

**La encuesta.-** Se aplicaron encuestas a expertos funcionarios del sector comercial objeto de estudio a fin de conocer los aspectos relevantes que los empresarios destacan como elementos clave de un adecuado modelo preliminar de dirección estratégica y que sirvieron para estructurarlo, el mismo que fue validado posteriormente bajo el método Delphi obteniéndose como producto final el modelo prospectivo. La encuesta fue aplicada a un número de empresas que conformaban la muestra la misma que fue calculada estadísticamente. La población de la cual se extrajo la muestra, así mismo fue cuidadosamente determinada con base a estudios del sector del mercado a la cual pertenece y utilizando fuentes oficiales tales como la información de estadísticas de importaciones que ofrece el Banco Central

del Ecuador. Lamentablemente la respuesta a las encuestas no fue favorablemente acogida por la totalidad de las empresas que conformaron la muestra. Es así como diecinueve de las cuarenta y cuatro empresas se mostraron contrarias a responderla, sin embargo, se considera adecuado que veinticinco empresas de una población total de cuarenta y nueve (muestra equivalente al cincuenta y uno por ciento de la población) hayan prestado su colaboración y contribuido con la información necesaria para el desarrollo de esta investigación.

**Método Delphi.-** Posterior a las encuestas, se propuso un modelo preliminar de dirección estratégica, el cual contiene aspectos claves de la dirección determinados desde una perspectiva teórica (revisión documental) y práctica (encuestas a empresarios). Posterior a ese paso, se procedió a validar el modelo bajo el método Delphi con la finalidad de establecer un modelo final y prospectivo dirección estratégica que responda a la problemática planteada.

La investigación cualitativa es un arte que permite realizar inducciones a partir de una perspectiva holística considerando a las personas, procesos, sistemas y empresas como un todo buscando comprender la realidad de cómo es y cómo debería ser un adecuado modelo de dirección estratégica, lo cual se basa en los hechos que son aportados por la revisión documental que fundamenta el modelo y por supuesto también por las encuestas que fueron la base para la construcción del modelo preliminar. Pero es a través del método Delphi que este modelo preliminar tomó ribetes de final y prospectivo. Final porque desde lo teórico es el modelo que contiene los elementos adecuados para la dirección estratégica y prospectivo ya que adopta ese carácter conferido por el método de validación utilizado.

De acuerdo a López-Herrera & Salas-Harms (2009):

Los estudios sobre Administración pueden dividirse en aquéllos que tienen por finalidad el diseño de herramientas para su aplicación en la práctica profesional en las organizaciones, por una parte; y por la otra,



en aquéllos que tienen por objeto analizar el comportamiento de las mismas, en general, así como el impacto que produce en su desempeño la instrumentación de cada una de dichas herramientas administrativas, en particular. Los estudios del primer tipo son de carácter propositivo; mientras que los que se abocan a investigar comportamiento y desempeño de las organizaciones, dependiendo de los métodos de investigación que empleen, se subdividen a su vez en descriptivos y explicativos, cuando aplican métodos cualitativos o cuantitativos, respectivamente. (p. 2).

Tomando lo anteriormente expuesto, en nuestro caso, el presente estudio sobre Administración intentó diseñar una herramienta, en este caso un modelo de dirección estratégica orientado a la satisfacción del cliente y basado en el desarrollo del talento humano y de la gestión comercial. Sin embargo, también se hace un análisis del comportamiento del sector empresarial de importadores y comercializadores de materias primas y de su situación actual. Es decir, el presente trabajo de investigación tiene tanto un carácter propositivo y a su vez descriptivo de la situación actual.

Un estudio propositivo tiene como finalidad generar herramientas para la práctica profesional en las organizaciones siendo sus productos las estrategias, modelos técnicos, procedimientos, sistemas, etc. (López-Herrera & Salas-Harms, 2009). Lo anteriormente descrito fundamenta el objetivo principal de este trabajo de investigación ya que se buscaba (y en efecto se consiguió) proponer un modelo de dirección estratégica aplicable a la problemática mostrada.

Grawitz (1974, citado en López-Herrera & Salas-Harms, 2009, p. 132) sostiene que:

El método puede entenderse en cuatro sentidos fundamentales. En el sentido filosófico, en el nivel más alto de abstracción, el método denota los procedimientos lógicos que acompañan a toda

investigación científica y que debe seguir el investigador para acercarse a la verdad y verificarla. (p. 132)

Por lo anteriormente citado, se presenta en este capítulo una descripción de los pasos o fases secuenciales lógicas y técnicas que se siguieron para describir por una parte la situación actual de las empresas importadoras y comercializadoras de materias primas en el Ecuador y, por otra parte, para proponer un modelo teórico ideal.

Las técnicas son consideradas como: “los procedimientos operativos, rigurosos, bien definidos, transmisibles y susceptibles de ser aplicados repetidas veces en las mismas condiciones”. (Alonso, 1996, citado en López-Herrera & Salas-Harms, 2009, p. 132). Bajo esta aseveración, es importante indicar que las técnicas utilizadas en este trabajo de investigación, tal como se indicó anteriormente, son: revisión documental, encuestas, método Delphi y entrevistas finales. Todo lo anterior bajo un marco empírico otorgado por la experiencia de años que tiene el investigador en el sector comercial ecuatoriano.

Según López-Herrera & Salas-Harms (2009):

En términos generales, se podría decir que la investigación cualitativa busca responder preguntas como: ¿por qué?, ¿cómo? y ¿en qué forma?; diferenciándose de las preguntas que se plantea la investigación de tipo cuantitativo tales como: ¿cuánto?, ¿cuántos?, ¿con qué frecuencia? y ¿en qué medida? (pg. 134)

Con base en lo anterior, se fundamenta la pregunta de investigación planteada en el primer capítulo a partir de la cual se construye la ruta que sigue este trabajo de investigación. La pregunta de investigación es: ¿Por qué las prácticas actuales de dirección estratégica aplicadas por las empresas importadoras y comercializadoras de materias primas en el Ecuador no han permitido el desarrollo empresarial del sector?

Recordemos que a diferencia de la Investigación “Cuantitativa” en las alternativas de Investigación Cualitativa el investigador requiere adoptar un pensamiento orientado más hacia el descubrimiento que hacia la comprobación. (Mejía, 2003, citado en Quintana Peña, 2006, p. 55). Y es justamente este enunciado que nos respalda a momento de querer descubrir o identificar (en lugar de comprobar) las causas por las cuales no se ha logrado el desarrollo empresarial en la medida deseada y proponer un modelo de dirección estratégica para el sector estudiado.

De acuerdo a Quintana Peña (2006):

En resumen, el cuestionario busca proteger la estructura y objetivos de la entrevista. Aun así, con cada una de las respuestas a las preguntas del cuestionario, el investigador cualitativo puede explorar de manera inestructurada (esto es, no preparada de antemano, pero sí sistemática) aspectos derivados de las respuestas proporcionadas por el entrevistado. Para efectos del análisis no basta sólo con registrar las ideas sino que también se requiere considerar el contexto de lenguaje no verbal en el que estas ideas aparecen (postura, mímica, gestos, prosodia, etc. del entrevistado). (p. 70).

Con base en la cita anteriormente mostrada, fundamentamos la aplicación de una entrevista estructurada sin que esta signifique una camisa de fuerzas, de tal manera que, con base en las respuestas que se fueron obteniendo, en más de una oportunidad se generaron nuevas interrogantes más allá de las planteadas en el documento original, incluso permitiendo al entrevistado el abordaje en temas que bajo su consideración pudieron estar escapando de la órbita original del instrumento diseñado.

Respecto a este tema de la comunicación no verbal citado en el penúltimo párrafo, es importante señalar que, de acuerdo a estudios previos, para un alto porcentaje de empresarios estos temas de comunicación no verbal son de mucha importancia siendo los puntos más fuertes aquellos relacionados con la mirada, expresiones faciales y corporales además de la gestualidad.

Iturralde, León-García &, Rodríguez (2016), referidos en este artículo a cómo ven los empresarios estos aspectos en sus colaboradores pero aplicable también a la atención que se debe poner de parte del investigador durante la entrevista a estos mismos empresarios.

## **Metodología utilizada**

La metodología utilizada en el presente trabajo de investigación toma como referencia de manera parcial la utilizada por Trullenque Adell (2010) en su Tesis Doctoral denominada “La implantación de modelos avanzados e integrados de Dirección Estratégica en la gestión pública española: Un estudio empírico.”, desarrollada en la Universidad Carlos III de Madrid en la Facultad de Ciencias Sociales y Jurídicas, Departamento de Ciencia Política y Sociología en 2010. Sin embargo, la ruta metodológica en su mayor parte fue diseñada por el autor y explicada más adelante en el cuadro 8.

En el trabajo del Dr. Francisco José Trullenque Adell, se aplica el método Delphi a fin de obtener una prospección respecto a su problemática. Sin embargo, es pertinente indicar que en el presente trabajo de investigación el método Delphi es solo una parte de la metodología total aplicada que incluye una fase previa de revisión documental y entrevistas a empresarios experimentados en el campo de las importaciones y comercialización de materias primas a fin de estructurar un modelo de dirección estratégica preliminar que posteriormente fue validado por el panel de expertos Delphi y con entrevistas a expertos para convertirse en un modelo final o prospectivo de dirección.

Posterior a la revisión documental se procedió a realizar encuestas específicas a empresarios del medio local con amplia experiencia en empresas importadoras y comercializadoras de materias primas a fin de diseñar el modelo preliminar y además también para identificar otros aspectos no considerados.

De acuerdo a Rodríguez & Ibieta (2010):

El "método Delphi o consulta a grupo de expertos" es un método de investigación que intenta obtener respuestas a un problema específico de manera consensuada, el funcionamiento de este método se basa

en la respuesta a un cuestionario que posteriormente será evaluado y reconsiderado nuevamente por los expertos. (p. 440).

En efecto, en coherencia con la anterior cita, la clave de este método reside en organizar interacciones anónimas entre los miembros del panel a quienes se consulta de manera individual buscando llegar a un consenso general y a establecer las razones de las eventuales discrepancias que se identifiquen, aplicando la estadística para el procesamiento de los datos y ayuda en el entendimiento de las tendencias centrales y generales. Del mismo modo, aun cuando esta investigación tiene en su mayoría un carácter cualitativo, la parte cuantitativa no está ausente y aparece al momento de obtener datos a partir de las encuestas, datos que fueron trabajados de manera estadística e incluso que sirvieron para proponer nuevas hipótesis que fueron surgiendo en la medida que la investigación de desarrolló y que fueron oportunamente sometidas a métodos estadísticos de prueba de hipótesis. Esta comprobación fue muy importante al momento de obtener conclusiones y por supuesto, también al momento de construir el modelo de dirección estratégica que se plantea y los modelos de negocios propuestos.

Según Astigarraga, E (2000):

Aunque, la formulación teórica del método Delphi propiamente dicho comprende varias etapas sucesivas de envíos de cuestionarios, de vaciado y de explotación, en buena parte de los casos puede limitarse a dos etapas, lo que sin embargo no afecta a la calidad de los resultados tal y como lo demuestra la experiencia acumulada en estudios similares. (p. 3).

Por lo anteriormente explicado en la cita de Eneko Astigarraga, nos basamos para realizar una iteración directa para validar el modelo preliminar. Usualmente en otras investigaciones se han realizado más de dos iteraciones a fin de reducir aún más la posible dispersión que se pudiera encontrar, sin embargo, sostenemos la realización de una sola iteración ya que el modelo sometido a validación tiene ya previamente todo un estudio

fundamentado y fue sometido a opinión por parte de empresarios expertos en el campo laboral, es decir, para la primera interacción se presentó ya un modelo preliminar bastante maduro previa su validación, lo cual valida el haber realizado una sola iteración.

A partir de la revisión documental se establecieron las bases y fundamentación de un adecuado modelo teórico de dirección, con lo cual, sumado a la experiencia práctica en el medio empresarial ecuatoriano del autor, se pudo elaborar un cuestionario base de partida para la primera batería Delphi de análisis cualitativo y prospectiva de futuro.

Una metodología similar fue utilizada en un tema parecido en el sector privado y generó la elaboración del Libro Blanco de la Estrategia 2007-2009 de Trullenque y Fernández (2007). Del mismo modo, entre 2006 y 2007 se realizó en España una investigación similar dirigida al análisis de organizaciones españolas del sector público. (Trullenque Adell, 2010).

En la presente investigación se han utilizado técnicas que permiten un análisis holístico, con enfoque cualitativo, en el cual la técnica principal aplicada es la del método Delphi, diseñando para esto un cuestionario con base en otra técnica como lo es el análisis documental. Sin embargo, ratificamos en este punto que no se trata de una investigación cualitativa pura y que la parte cuantitativa está presente en alguna medida a lo largo de la investigación.

La investigación, tras un trabajo de campo enfocado en encuestas a empresarios del medio local dentro del sector de empresas importadoras y comercializadoras de materias primas y su posterior análisis, ha permitido el presentar esta tesis doctoral y un modelo prospectivo de dirección estratégica como producto, la cual se encuentra organizada en las siguientes partes:

**Introducción:** Se muestran los objetivos, hipótesis, se realiza un profundo análisis y se fundamenta la existencia del problema a través de datos

producto de la revisión documental tomando como base información oficial, por ejemplo del Banco Central del Ecuador y de la Superintendencia de Compañías, entre otras.

**Marco Teórico:** Se presentan los resultados de la investigación documental y de las principales teorías que sustentan el presente trabajo, con énfasis en aquellas que permiten proponer los elementos claves dentro de un modelo de dirección estratégica con orientación hacia el cliente y con base en el desarrollo del talento humano.

De igual manera, se presenta un marco filosófico del tema e investigación, finalizando con el marco conceptual que muestra las definiciones claves que a criterio del tesista representan términos fundamentales para el presente trabajo de investigación.

Siguiendo la recomendación de Cortés Rojas & García Santiago (2003), el marco teórico fue organizado en tres grandes grupos:

1. Publicaciones, en las cuales se incluyen artículos y papers.
2. Libros.
3. Tesis, casi todas de nivel doctoral.

**Fases metodológicas:** En esta parte se muestra la ruta o el plan que finalmente fue aplicado, no necesariamente con el cual se partió inicialmente ya que posterior a una profunda revisión documental se incluyeron otros elementos y se siguieron metodologías aplicadas en trabajos similares para, con base en lo anterior, definir una ruta inédita desarrollada en el presente trabajo de investigación.

En esta parte se muestran los resultados del método Delphi aplicado, en el cual destacan y se ponen a consideración del panel de expertos, los elementos claves teóricos de dirección estratégica producto de la revisión documental efectuada en el marco teórico y de las entrevistas realizadas a empresarios dentro del campo de importación y comercialización de materias primas.



En resumen la ruta metodológica que culminó con el modelo de dirección estratégica fue:

- Revisión documental para identificar los elementos teóricos que conforman un modelo de dirección estratégica con orientación hacia el cliente y basado en el desarrollo del talento humano.
- Encuestas a funcionarios de importantes empresas del sector estudiado para someter a cuestionamientos los elementos y dimensiones que podrían conformar un modelo preliminar de dirección.
- Elaboración del modelo preliminar.
- Aplicación del método Delphi.
  - Elaboración y aplicación del cuestionario (iteración única) elaborado con base en los elementos identificados en la revisión documental y en las entrevistas a empresarios. La aplicación de este cuestionario se la realizó al panel de expertos Delphi.
  - Elaboración del modelo final o prospectivo de dirección estratégica.
- Entrevistas a expertos para validar los resultados obtenidos.

Una síntesis de la ruta metodológica se detalla en el siguiente cuadro:

*Cuadro 8. Fases metodológicas.*

FASES METODOLÓGICAS				
ETAPA	DESCRIPCIÓN	OBJETIVO	RECURSOS	OBSERVACIONES
1	Revisión documental	Identificar los elementos que conforman un modelo teórico de dirección estratégica con orientación hacia el cliente y basado en el desarrollo del talento humano	Toda la bibliografía disponible respecto al tema. Tesis doctorales locales e internacionales que se asemejen y aborden la temática. Artículos científicos. Papers. Experiencia del tesista	La experiencia del tesista contribuye en esta parte de la metodología. En el enfoque cualitativo, tanto la posición que adopta el investigador, así como sus experiencias, perspectivas y prejuicios son

				significativos en el desarrollo y los resultados de la investigación (Philip 1998 citado en López, F. y Salas, H. 2009, p. 135).
2	<b>Encuestas a reconocidos empresarios del medio local para aportar en la construcción del modelo teórico de dirección estratégica</b>	Construir un modelo preliminar de dirección estratégica para ser validado, en la siguiente etapa metodológica, por el panel de expertos Delphi	Instrumento a aplicar. Contactos con empresarios ecuatorianos con probada experiencia en importación y comercialización de materias primas. Lista de empresas donde laboran los entrevistados. Experiencia laboral del tesista (más de quince años en el sector empresarial ecuatoriano)	Se elaboró un instrumento, específicamente se trata de preguntas estructuradas para construir un modelo teórico de dirección estratégica
3	<b>Elaboración del Modelo Preliminar de Dirección Estratégica.</b>	Elaborar un modelo preliminar de dirección estratégica con base en la revisión documental, criterio del tesista y por sobre todo en los resultados de las entrevistas a empresarios	Revisión bibliográfica, resultados de entrevistas y criterio y experiencia del tesista	Se tomarán las dimensiones y elementos mejor posicionados para la construcción del modelo preliminar, más otros elementos que a criterio del tesista deban también ser incluidos con base en la fundamentación teórica

4	<b>Aplicación del método Delphi.</b>			
4.1	<b>Aplicación del cuestionario (iteración única)</b>	Presentar al grupo de expertos (panel Delphi) el modelo preliminar para su validación y juicio crítico	Panel Delphi previamente conformado y evaluado con base en sus conocimientos y experiencia	La interacción obtiene información de carácter estadístico
5	<b>Elaboración del modelo prospectivo de dirección estratégica.</b>	Construir un modelo final o prospectivo de dirección estratégica que facilite el desarrollo empresarial	Modelo preliminar basado en revisión documental y entrevistas a empresarios que sufre mutaciones producto de la aplicación de los resultados obtenidos de la aplicación Delphi	Miembros de la comunidad académica entrevistados piensan que la actitud reflexiva del investigador es fundamental para representar adecuada y auténticamente las experiencias de los sujetos de estudio. (López, F. y Salas, H. 2009, p.139)
6	<b>Entrevistas a empresarios expertos con amplia experiencia en el campo</b>	Validar los resultados principales del proyecto, someter a crítica el modelo de negocio, modelo alterno de negocio y obtener nuevos	Entrevistas a tres empresarios con dilatada y amplia experiencia en el mercado nacional e internacional	

		posibles elementos o dimensiones de la Dirección Estratégica no considerados en esta investigación		
--	--	---	--	--

Fuente. **El autor**

## **Determinación estadística de la población y del tamaño de la muestra**

**Determinación de la población.-** La población estuvo conformada por empresas importadoras y comercializadoras de materias primas en el Ecuador y cuyas actividades comerciales sean las mayores o, dicho de otra manera, representen los volúmenes más altos de importaciones al mercado ecuatoriano. Para esto se analizó la pertinencia de la utilización del principio de Pareto o ley de los pocos vitales, sin embargo, la aplicación exacta del 80-20 no fue del todo acogida debido a restricciones y limitaciones que son explicadas en los siguientes párrafos, aunque sí se han considerado a empresas con la más alta actividad comercial al menos durante los últimos cinco años de manera ininterrumpida.

De acuerdo a Gutiérrez Pulido (2010):

El diagrama se sustenta en el llamado principio de Pareto, conocido como “Ley 80-20” o “Pocos vitales, muchos triviales”, el cual reconoce que sólo unos pocos elementos (20%) generan la mayor parte del efecto (80%); el resto genera muy poco del efecto total. De la totalidad de problemas de una organización, sólo unos cuantos son realmente importantes. (p. 179).

La población estuvo conformada por 49 empresas, mostradas en el cuadro 11, referido a importadores de materias primas de acuerdo a las estadísticas del Banco Central de Ecuador.

***Criterios para el establecimiento de la población.***

La información oficial del comercio exterior del Ecuador se puede obtener de la página del Banco Central del país (<http://www.bce.fin.ec/>). En la ventana “PRODUCTOS Y SERVICIOS” se encontró la opción de “Comercio Exterior” y dentro de esta, varias opciones para obtener la información requerida. Se buscó la lista de los principales importadores al Ecuador en el último periodo detallando las partidas o productos importados con la respectiva cantidad sea en dinero o en peso de producto. Dado que la información no se encuentra directamente de esta manera, se llegó a ella de manera indirecta por la siguiente vía:

En la opción TOTALES POR PAÍS NANDINA, se escogió “todos los países” dentro del último año a la fecha (2014-12 a 2015-11). Se obtuvieron los productos o partidas arancelarias de más alto volumen de importación (toneladas). Se escogieron las partidas cuyas importaciones sean de al menos cincuenta mil toneladas en el periodo escogido.

Este grupo de partidas representa cerca de la mitad (46%) de las importaciones totales al país. A continuación en el cuadro 9 se detalla la lista de estas partidas:

*Cuadro 9. Partidas arancelarias de las importaciones totales al país.*

SUBPARTIDA NANDINA	DESCRIPCION NANDINA	TONELADAS
2710192131	Con un contenido de azufre menor o igual a 50	2.664.161
2707501000	NAFTA DISOLVENTE (Combustibles minerales, aceites minerales y productos de su destilación; materias bituminosas; ceras minerales)	1.533.236

2304000000	TORTAS Y DEMÁS RESIDUOS SÓLIDOS DE LA EXTRACCIÓN DEL ACEITE DE SOJA (SOYA), INCL	832.978
1001190000	Los demás (Cereales)	498.664
2711120000	PROPANO	478.066
1001991000	Los demás trigos	264.319
2711130000	BUTANOS	187.034
3102101000	CON UN PORCENTAJE DE NITRÓGENO SUPERIOR O IGUAL A 45% PERO INFERIOR O IGUAL A 46% EN PESO (CALIDAD FERTILIZANTE)	184.461
2710191900	LOS DEMÁS (Combustibles minerales, aceites minerales y productos de su destilación; materias bituminosas; ceras minerales)	156.520
7227900000	LOS DEMÁS (METALES COMUNES Y MANUFACTURAS DE ESTOS METALES. Fundición, hierro y acero)	123.078
7210490000	LOS DEMÁS (Productos laminados planos de hierro o acero sin alear)	92.563
1507100000	ACEITE EN BRUTO, INCLUSO DESGOMADO (Las demás grasas y aceites animales, y sus fracciones, incluso refinados, pero sin modificar químicamente) para conservas en lata	71.495
7208399900	LOS DEMÁS (METALES COMUNES Y MANUFACTURAS DE ESTOS METALES. Productos intermedios de hierro o acero sin alear)	69.290
3104201000	CON UN CONTENIDO DE POTASIO, SUPERIOR O IGUAL A 22% PERO INFERIOR O IGUAL A 62% EN PESO, EXPRESADO EN ÓXIDO DE POTASIO (CALIDAD FERTILIZANTE)	59.143
3904102000	OBTENIDO POR POLIMERIZACIÓN EN SUSPENSIÓN (Polímeros de estireno en formas primarias)	57.903
2710193590	LOS DEMÁS	53.729
	<b>SUBTOTAL</b>	<b>7.326.640</b>
	<b>TOTAL IMPORTACIONES 201-12 A 2015-11</b>	<b>15.821.048</b>
	<b>PORCENTAJE RESPECTO AL TOTAL</b>	<b>46,31%</b>

Fuente. Elaborado por el autor a partir de información obtenida en Banco Central del Ecuador. (<http://www.bce.fin.ec/index.php/c-externo>)

A partir de esta información, se va a la opción “Exportadores Importadores por Nandina” y se buscó, por cada una de estas partidas que eran las de más alta importación, cuáles fueron los importadores que traían dichos productos y que eran los mayores importadores que a su vez conforman la población requerida.

A continuación en el cuadro 10 se da un ejemplo de una de las subpartidas analizadas y de los importadores que aparecían en ella:

*Cuadro 10. Subpartidas analizadas por importador*

SUBPARTIDA NANDINA	DESCRIPCION NANDINA	NOMBRE IMPORTADOR
3104201000	CON UN CONTENIDO DE POTASIO, SUPERIOR O IGUAL A 22% PERO INFERIOR O IGUAL A 62% EN PESO, EXPRESADO EN ÓXIDO DE POTASIO (CALIDAD FERTILIZANTE)	AGRIPAC S.A
		BRENNTAG ECUADOR S.A.
		DELCORP S.A.
		ECUATORIANA DE SOLVENTES S.A. SOLVESA
		ELICROM CIA LTDA. DEL ECUADOR PROVEEDORE
		EMPRESA PUBLICA UNIDAD NACIONAL DE ALMACENAMIENTO
		FERMAGRI S.A.
		FERTILIZANTES DEL PACIFICO FERPACIFIC S.A.
		FERTISA,FERTILIZ. TERMINALES Y SERV. S.A
		IMP.IND.AGRICOLA DEL MONTE INMONTE S.A.
		IMPORTEN CIA. LTDA.
		NEDERAGRO S.A.
		QUIMICA INDUSTRIAL MONTALVO AGUILAR QUIMASA S.A.
		RESIQUIM S.A.
		REY BANANO DEL PACIFICO C.A REYBANPAC
		RODRIGUEZ ESPINOZA JOSE LUIS
		SQM ECUADOR S.A.

*Fuente.* Elaborado por el autor tomando la información de Banco Central del Ecuador. (<http://www.bce.fin.ec/comercioExterior/comercio/consultaXNandinalImportExport.jsp>)

Con esta información, se realizó un análisis con base en la experiencia del tesista y de la revisión de cada uno de estos importadores con la finalidad de filtrar y estructurar la lista de importadores que conforman la población de tal modo que se ajustaron a los objetivos de este trabajo de investigación, es decir, que sean importadores y comercializadores de materias primas. Es importante indicar que durante la entrevista se realizó un ajuste final a la lista ya que esta caracterización preliminar de ser importador y comercializador

es solo con base en el criterio y conocimiento del mercado por parte del tesista y en la información encontrada en internet.

Eventualmente se tuvo el caso empresas que además de importar para su producción, también comercializan parte de dicho material importado, en cuyo caso también ingresaron dentro de la población.

La lista preliminar de importadores que conforman la población quedó conformada por las siguientes cuarenta y nueve empresas detalladas en el cuadro 11:

*Cuadro 11. Lista preliminar de importadores que conforman la población de estudio.*

<b>NOMBRE IMPORTADOR</b>
ACERIA DEL ECUADOR C. A. "ADELCA"
AGA S.A.
AGRIPAC S.A
AGRO INDUSTRIAL VARGAS VELASQUEZ C. LTDA
AINSA S.A.
AMERICALABEL CIA. LTDA.
AMERINEBO & ASOCIADOS S.A.
AUTOLIDER ECUADOR S.A
BIOALIMENTAR CIA.LTDA.
BJ SERVICES COMPANY S.A.
BRENNTAG ECUADOR S.A.
BUENAÑO CAICEDO COMPAÑIA DE NEGOCIOS S.A.
CHAVEZ ZUÑIGA SALOMON IVAN
COMONTEKSA S A
DIFORTUNA S.A.
DISTRIBUIDORA QUIMICA DEL ECUADOR, S.A.
DISTRINA S.A.
DUPOCSA PROTECTORES QUIMICOS PARA EL CAM
EALPE CIA LTDA
ECUATORIANA DE SOLVENTES S.A. SOLVESA
EMDIQUIN CIA.LTDA.
FABRICA DE ALIMENTOS S.A. FALIMENSA
GALO G. ORBEA O. CIA LTDA.
GISIS S.A.
GOMEZ JANINE MANUEL RAUL
IDEAL ALAMBREC S.A.



IMP.IND.AGRICOLA DEL MONTE INMONTE S.A.
IMPORTADORA COMERCIAL OCHOA DOMINGUEZ CIA. LTDA.
INBALNOR S.A.
INDUSTRIAS CATEDRAL CIA LTDA.
LIPEQ S.A.
MEDINA SANCHEZ MARCO ANTONIO
NOVACERO S.A.
PACO COMERCIAL E INDUSTRIAL C A
POLIQUM, POLIMEROS Y QUIMICOS C.A.
PROQUIMSA S.A.
PROVEQUIM C.A.
PYDACO
QUIMICA AMTEX S.A.
QUIMICA INDUSTRIAL MONTALVO AGUILAR QUIMASA S.A.
REFRIGERACION Y REPUESTOS DEL ECUADOR S.
RESIQUIM S.A.
RICAURTE GUARDERAS Y ASOCIADOS CIA. LTDA
SAUSALITO S.C.C
SOCIEDAD COMERCIAL Y AGRICOLA LLERENA GARZON GUADA
SOYODA
SUCESORES DE JACOBO PAREDES M. S.A.
VELASTEGUI LOZADA WILSON HERNAN
WOLFPACK SOLUCIONES INTEGRALES CIA. LTDA

*Fuente.* Elaborado por el autor tomando la información de Banco Central del Ecuador. (<http://www.bce.fin.ec/index.php/c-exterior>)

A esta lista le llamamos preliminar y no final por dos factores: Se debió en este punto, obtener el consentimiento de estas para aceptar darnos una entrevista y, durante la entrevista, se haría un ajuste final respecto a si efectivamente es o no una empresa importadora y comercializadora de materias primas.

**Cálculo de la muestra.-** Si un intervalo más grande de lo especificado es inaceptable, puede determinarse el tamaño de la muestra para que refleje la máxima variación posible en la población. Esto ocurre cuando el producto  $\bar{p}$  ( $1 - \bar{p}$ ) es el mayor, lo que sucede cuando  $\bar{p}$  se establece en 0.5. Este resultado también se considera de manera intuitiva. (Malhotra, 2008, p. 374).

La fórmula propuesta por este autor (Malhotra, 2008) para el cálculo de la muestra es:

$$n = \frac{p q z^2}{e^2}$$

Sin embargo esta fórmula no es aplicable al presente estudio ya que es más aplicable a poblaciones muy grandes. Es por esto no considera el dato de N (población) y solo realiza cálculos con base en el error muestral (e), nivel de confianza (z) y en la proporción de individuos que poseen (p) o no (q) la característica de estudio en la población, que reemplazan a la desviación estándar de la población y que se la podría aplicar en caso de que se la conociera.

Ahora bien, por otro lado, una fórmula muy extendida mostrada por (Bonilla, 1998, p. 124) que orienta sobre el cálculo del tamaño de la muestra cuando se conoce el tamaño de la población es la de los autores Fisher y Navarro (1997) que se detalla a continuación:

$$n = \frac{k^2 N p q}{e^2 (N - 1) + k^2 p q}$$

En donde:

**N:** Es el tamaño de la población o universo (número total de posibles encuestados).

**k:** Es una constante que depende del nivel de confianza que asignemos. El nivel de confianza indica la probabilidad de que los resultados de nuestra investigación sean ciertos: un 95,5 % de confianza es lo mismo que decir que nos podemos equivocar con una probabilidad del 4,5%. Los valores de k se obtienen de la tabla de la distribución normal estándar.

Los valores de k más utilizados y sus niveles de confianza son:

Cuadro 12. Valores “k” más utilizados y sus niveles de confianza.

<b>Valor de k</b>	1,15	1,28	1,44	1,65	1,96	2,24	2,58
<b>Nivel de confianza</b>	75%	80%	85%	90%	95%	97,50 %	99%

Fuente. Área bajo la curva de una distribución normal estándar

Por tanto si pretendemos, por ejemplo, obtener un nivel de confianza del 95% necesitamos poner en la fórmula  $k=1,96$ .

**e:** Es el error muestral deseado, en tanto por uno. El error muestral es la diferencia que puede haber entre el resultado que obtenemos preguntando a una muestra de la población y el que obtendríamos si preguntáramos al total de ella.

**p:** Proporción de individuos que poseen en la población la característica de estudio. Este dato es generalmente desconocido y se suele suponer que  $p=q=0.5$  que es la opción más segura.

**q:** Proporción de individuos que no poseen esa característica, es decir, es  $1-p$ .

**n:** Tamaño de la muestra (número de empresas en la cuales se realizarán entrevistas).

Es precisamente esta última fórmula la que se utilizó para el cálculo de la muestra. A continuación se presenta el cuadro 13 con los cálculos de la fórmula mencionada:

Cuadro 13. Datos y determinación del tamaño de la muestra.

		$n = \frac{k^2 N p q}{e^2 (N - 1) + k^2 p q}$
<b>N=</b>	Tamaño de la población.	49
<b>E=</b>	Error admisible que lo determina el investigador en cada estudio	0,05
<b>p=</b>	Posibilidad de que ocurra un evento $p = 0,5$	0,5
<b>q=</b>	Posibilidad de no ocurrencia del evento $q = 0,5$	0,5
<b>k=</b>	Nivel de confianza, que para el 95% es de $Z = 1,96$	1,96
<b>n =</b>	Tamaño de la muestra.	<b>44</b>

Fuente. **El autor**

De este total, se obtuvo finalmente el consentimiento de un total de veinticinco empresas para ser entrevistadas, el resto, por razones de desconfianza y recelo respecto a la información que podían entregar, se negaron a la entrevista.

Ahora bien, debe aquí también señalarse que hubo empresas incluidas en el listado final de la muestra debido a la importancia que tienen dentro del sector importador y comercializador de materias primas en el Ecuador y que posiblemente por sus volúmenes en ciertas temporadas, no alcanzaron a formar parte de la población de partida pero que de dominio público en el mercado ecuatoriano y a criterio del autor, forman parte muy importante del sector comercial del país.

**Resultados y conclusiones de la investigación:** En esta parte se presenta el modelo final de dirección estratégica propuesto, además de las conclusiones generales y recomendaciones que se pudieran hacer tanto para futuras investigaciones cuanto para contribuir en la mejora de la problemática inicialmente planteada. También hace una presentación de la constatación de las hipótesis de partida.

## **Revisión documental**

La primera técnica aplicada es la revisión documental la cual, como su nombre lo indica, se basa en fuentes documentales tales como las bibliográficas o consulta de libros acerca de Dirección Estratégica. En esta parte de la investigación se buscó identificar los aspectos o elementos teóricos básicos en los cuales se debe sostener un modelo de dirección.

De acuerdo a Rojas Crotte (2011):

Técnicas de investigación documental (procedimientos orientados a la aproximación a, procesamiento y recuperación de información contenida en documentos, independientemente del soporte documental en que se hallen). Ejemplos de estas técnicas son el aparato crítico (conjunto de apoyos al texto principal de un documento científico, según normas internacionales), las técnicas de lectura (aproximación al documento) y la reseña, el resumen, etc. (recuperación de la información). (p. 279).

En esta investigación, se cumple lo indicado en la cita anterior ya que se incluyen artículos científicos, artículo de opinión que constituyen aproximaciones al tema en cuestión así como también se apoyan las técnicas utilizadas.

Continúa Rojas Crotte (2011) indicando:

El proceso de diseño de una técnica de investigación implica obligadamente la validación del instrumento. La validación consiste en un procedimiento que somete a prueba un instrumento mediante un par de tácticas: la consulta y prueba con expertos (que generalmente son las mismas personas que lo aplicarán o investigadores con experiencia) que calificarán el instrumento y recomendarán modificaciones al diseño; y, en segundo lugar, una prueba piloto del

instrumento, que se aplica a personas que se asemejan a la población objeto o forman parte de ella. (p. 280).

El instrumento ha sido revisado cuidadosamente por los tutores y asesores que han intervenido a lo largo de esta investigación y fue sometido a una validación parcial por docentes expertos en el área quienes confirmaron lo adecuado del instrumento. El instrumento fue diseñado para ser utilizado en la forma de una entrevista y se puede revisar en los anexos de este trabajo. Consta de siete preguntas orientadas al logro de los objetivos de la investigación y a la constatación de las hipótesis de partida, aunque también sirvió en el planteamiento de hipótesis que se pudieron comprobar estadísticamente ya que la versatilidad del instrumento permito recabar datos cuantitativos adaptables al análisis estadístico. Una de las partes más importantes del instrumento se centra alrededor de la pregunta 5 que consta de tres partes, la primera, una consulta directa y en frío (antes de mostrarles los elementos y dimensiones teóricas preliminares) referente a los elementos que le faltarían incluir al empresario en sus prácticas actuales de dirección estratégica. La parte cinco B, relacionada a una asignación de calificación por grado de importancia de las dimensiones y elementos que ahora sí se les permite revisar y finalmente, la parte cinco C en la cual se les pregunta cuales de estos elementos realmente están utilizando en sus prácticas de dirección, pero se les invita a ser muy reflexivos respecto a considerar cómo utiliza realmente a aquellos que estén incluidos de manera eficiente y eficaz en sus prácticas actuales de dirección estratégica lo cual implica que se deberían tener programas, estrategias, mecanismos de control e indicadores que evidencien la aplicación e inclusión de cada uno de ellos.

### **Análisis prospectivo Delphi**

Se utilizó la metodología prospectiva Delphi como técnica para validar el modelo preliminar producto de las etapas anteriores. Se obtuvo la opinión de un grupo de expertos acerca del modelo y de los elementos que claves que

conforman, modelo que empieza a tener una base en el desarrollo del talento humano y con clara orientación hacia el cliente.

En el anexo 6 se muestra el conjunto de preguntas planteadas y respuestas obtenidas en el ejercicio Delphi en dos interacciones a las que han respondido los miembros del panel de expertos. El panel de expertos fue conformado por docentes de la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil con dominio del tema administrativo empresarial y en muchos casos con una amplia experiencia laboral en el campo de estudio, lo cual valida su participación como panelistas. Es importante señalar también que este grupo de panelistas fue seleccionado y evaluado a fin de demostrar si idoneidad para conformar el grupo.

La primera interacción es general y pone a consideración del panel de expertos, el modelo preliminar que resultó de las etapas anteriores. Se realiza una conclusión general del pensamiento del panel y se dejan establecidos los elementos generales en cuanto al cuestionario y a los elementos planteados.

De acuerdo a Trullenque Adell (2010, p. 212):

El método Delphi fue inventado en 1948 por la Rand Corporation y su nombre recoge el del monte al que acudían los griegos a consultar los oráculos en la antigüedad. El método Delphi consiste en la consulta iterativa a un grupo de expertos seleccionados, mediante una serie de cuestionarios, con el fin de recoger sus opiniones e integrar sus visiones de futuro. Si bien el grupo de expertos está identificado individualmente, los expertos no trabajan físicamente juntos, sino que cada uno de ellos opina de forma aislada, libre y anónima, sin que el resto de participantes conozca nunca sus opiniones particulares. Una vez recibidas todas las contestaciones se agrupan y analizan pudiendo dar lugar a ligeros cambios y ampliaciones del cuestionario para clarificar o ampliar visiones en función de las respuestas y comentarios recibidos. El cuestionario modificado se envía de nuevo a cada uno de los expertos junto con información general sobre lo que respondieron todos los miembros del panel, y un recordatorio de su

contestación anterior. Uno de los factores esenciales en la técnica Delphi consiste en la elección y formación del Panel de expertos que participa en su desarrollo.

La cita anterior del Dr. Trullenque detalla claramente cómo funciona una metodología Delphi, la cual es aplicada en este trabajo de investigación pero solo con dos interacciones. El Dr. Trullenque indica que el método consiste en una consulta iterativa (repeticiones) hasta llegar al objetivo con una visión prospectiva o de futuro.

Con respecto al número ideal de expertos que conforman el panel Delphi, Astigarraga (2000) comenta:

Aunque no hay forma de determinar el número óptimo de expertos para participar en una encuesta Delphi, estudios realizados por investigadores de la Rand Corporation, señalan que si bien parece necesario un mínimo de siete expertos habida cuenta que el error disminuye notablemente por cada experto añadido hasta llegar a los siete expertos, no es aconsejable recurrir a más de 30 expertos, pues la mejora en la previsión es muy pequeña y normalmente el incremento en coste y trabajo de investigación no compensa la mejora. (p. 10).

Con base en la referencia anterior, se conformó un panel con 15 expertos en distintas ocupaciones pero relacionados con el tema, lográndose la participación de todos ellos. Los perfiles buscados y obtenidos fueron: Académicos en el campo amplio de la Administración, Docentes con larga trayectoria en temas académicos e investigativos en el área de la administración de organizaciones públicas o privadas, así como con experiencia en el sector empresarial.



## **Elementos evaluados en el método Delphi**

El método Delphi, basado en un panel de expertos, es una técnica que permite obtener información cualitativa bastante precisa respecto a un fenómeno socio empresarial en el futuro. El panel fue construido por 15 expertos conocedores de la administración empresarial del medio local. Se realizó una interacción debido a que el modelo teórico preliminar ya estaba construido bajo los aportes de empresarios del sector objeto de estudio por la aplicación de la técnica de las encuestas.

Las opiniones se centraron alrededor de las siguientes dimensiones y sus elementos que las integran:

### **Planeación estratégica**

- Disponer y difundir una Visión, misión, valores y objetivos organizacionales
- Estrategias de comunicación interna y externa
- Estrategias orientadas al cliente
- Gestión del cambio que permita una rápida adaptación a los diferentes escenarios que el entorno externo plantea
- Políticas de responsabilidad social y transparencia
- Políticas e inversión en innovación y desarrollo de productos, servicios y mercados
- Definición de estrategias para alcanzar los objetivos y elaboración de presupuestos de gastos departamentales y consolidados, además del presupuesto de ventas de la organización

### **Gestión del Talento Humano**

- Gestión del Talento Humano que incluyan estrategias motivacionales de todo tipo
- Evaluación del personal con base en su desempeño y logro de objetivos que identifiquen áreas de mejoras y que eventualmente se

vinculen a premios por cumplimiento de metas y objetivos individuales o departamentales

- Programas de capacitación y desarrollo del talento humano
- Gestión del Talento Humano que incluyan políticas y procedimientos de reclutamiento, selección e inducción del personal

### **Gestión Comercial**

- Constante seguimiento y análisis de la competencia
- Crecimiento basado en una estrategia de enfoque en su mismo mercado y mismos productos
- Crecimiento basado en búsqueda de otros mercados y otros productos incluso más allá de su core business
- Permanente búsqueda de oportunidades de negocios como único y principal objetivo de todo integrante de la organización
- Identificación de necesidades del cliente generadas posterior a la venta

### **Evaluación y Control**

- Sistemas de control del cumplimiento de metas y objetivos organizacionales, así como también para el cumplimiento de los presupuestos departamentales y consolidados en general
- Evaluación, análisis del nivel de satisfacción del cliente respecto al servicio ofrecido, así como toma de decisiones de manera técnica respecto a las acciones correctivas que corrijan desviaciones encontradas

### **Gestión Operativa**

- Gestión de calidad de productos y servicios
- Crecimiento basado en objetivos, más ingresos y menos gastos
- Estudios técnicos de los costos de entrega así como de la calidad del servicio de entregas a clientes, conociendo en detalle la relación beneficio costo del servicio de entrega ofrecido
- Políticas y procedimientos de compras, selección y evaluación de proveedores

### **Gestión del Conocimiento**

- Gestión que asegure la recopilación, archivo y mantenimiento de todo el conocimiento adquiridos por la organización a partir de sus experiencias, conocimiento de mercado, investigación y desarrollo, aporte de su talento humano, etc.
- Gestión del conocimiento que asegure que los conocimientos obtenidos por la organización estén al alcance y sean adecuadamente utilizados por los diferentes niveles de la organización

### **Escenarios de análisis de la investigación**

La investigación se ha estructurado a través de tres ejes:

1. Análisis documental, a partir del cual se obtienen los elementos y dimensiones de un modelo de dirección estratégica teórico.
2. Encuesta a reconocidos funcionarios que gerencian empresas importadoras y comercializadoras de materias primas dentro del medio local.
3. Análisis Delphi de prospectiva cualitativa respecto a los elementos clave que conforman un modelo de dirección estratégica. El método se basó en la conformación de un panel de 15 expertos en el área de la administración, en una sola iteración. Esta metodología está basada particularmente en una investigación similar anterior realizada por el Profesor Francisco José Trullenque Adell en 2010 en su tesis doctoral en la Universidad Carlos III de Madrid, Facultad de Ciencias Sociales y Jurídicas. Departamento de Ciencia Política y Sociología, Madrid denominada La implantación de modelos avanzados e integrados de Dirección Estratégica en la gestión pública española.

Como adicional, también se realizaron entrevistas a expertos a fin de someter a crítica y validar los resultados obtenidos.

## **Tipo y Diseño de Investigación.**

### ***Tipo de investigación***

La presente estudio se adecúa al marco de una investigación descriptiva y explicativa. Decimos que es descriptiva ya que se ha detallado el estado actual de las empresas importadoras y comercializadoras de materias primas buscando medir o evaluar diversos aspectos empresariales de la dirección estratégica actual. Es decir, se realizó una descripción del fenómeno socio empresarial estudiado y de sus características. Se han seleccionado, con base en el marco teórico, los elementos relevantes que conforman la dirección estratégica y se ha determinado la relevancia que estos tienen para las empresas estudiadas. Fue clave la recepción de opiniones de expertos en el tema, sus puntos de vista, entendimiento y aplicación de lo que entienden con dirección estratégica.

Esta investigación asume el carácter de explicativa ya que muestra la relación causa efecto de manera organizada y sistemática, finalizando con un modelo que facilite el desarrollo empresarial y que explique la problemática actual.

### ***Diseño de investigación***

Se trata de una investigación con un enfoque cualitativo, pero no necesariamente puro, por cuanto existen aspectos cuantitativos que también formaron parte de esta investigación.

De acuerdo a Hernández Sampieri, Fernández Collado & Baptista Lucio (2010):

El enfoque cualitativo también se guía por áreas o temas significativos de investigación. Sin embargo, en lugar de que la claridad sobre las preguntas de investigación e hipótesis preceda a la recolección y el

análisis de los datos (como en la mayoría de los estudios cuantitativos), los estudios cualitativos pueden desarrollar preguntas e hipótesis antes, durante o después de la recolección y el análisis de los datos. Con frecuencia, estas actividades sirven, primero, para descubrir cuáles son las preguntas de investigación más importantes, y después, para refinarlas y responderlas. (p. 7).

Lo citado en el párrafo anterior de estos importantes autores empezando por Hernández Sampieri, cobra mucha importancia y validez en este trabajo de investigación ya que efectivamente a lo largo de la investigación fueron planteadas nuevas hipótesis e incluso surgieron otras preguntas de investigación, tales como el hecho de porque si la gestión del talento humano es considerada tan importante para los empresarios, esta no es tan usada o difundida como una práctica normal y diaria de dirección estratégica. Muchas de estas preguntas generadas e hipótesis planteadas sientan las bases de posibles nuevas investigaciones que han surgido a partir de este trabajo.

El proceso de investigación sobre la literatura consistió en la revisión de las fuentes tales como tesis doctorales, artículos científicos, papers y libros relacionados con las variables que son dirección estratégica y desarrollo empresarial.

Los instrumentos diseñados han recogido datos cualitativos y cuantitativos que relacionan las variables de la investigación. El método inductivo es el que marca la parte cualitativa del presente estudio ya que se analiza la muestra de las empresas importadoras comercializadoras de materias primas en el Ecuador y con esos resultados se han extraído conclusiones de carácter general y a partir de la realidad encontrada se llegó a un modelo de dirección estratégica para el tipo de empresas descrito. Se aplicaron cuestionarios al panel de expertos (grupo Delphi) y encuestas a empresarios de nivel directivo alto en las empresas que conforman la unidad de análisis así como entrevistas que someten a prueba y validación de los resultados obtenidos.

Esta investigación tiene un enfoque mixto, es decir, cualitativa y cuantitativa. El enfoque cualitativo lo toma debido a los aspectos lingüísticos que aborda de los directivos de alto mando de las empresas, recogiendo sus opiniones y puntos de vista completos a partir de los cuales se han realizado análisis, interpretaciones y extracciones orientadas a la construcción del modelo esperado.

### **Unidad de Análisis.**

La unidad de análisis en esta tesis doctoral la componen las empresas importadoras y comercializadoras de materias primas del Ecuador. Este es un importante sector de la economía ecuatoriana que genera empleo y contribuye con sus impuestos al país así como también constituye un factor clave en la provisión y consecución de materias primas e insumos para el sector industrial del país.

### **Técnicas de recolección de datos.**

Se utilizaron encuestas (aplicadas a empresarios) y cuestionarios (aplicados al panel de expertos Delphi) como técnicas de recolección. La recolección y tabulación de datos fue realizada por el mismo autor de esta tesis doctoral con la finalidad de captar los problemas y aspectos relevantes o nuevos que se pudieran presentar así como para entender las discrepancias que se puedan generar del entrevistado.

El uso de la entrevista como técnica de recolección de datos fue dirigido a expertos gerentes de alto nivel de organizaciones de reconocida trayectoria en el medio dentro del sector empresarial ecuatoriano.

Otra razón por la cual se utilizó la entrevista como instrumento es porque se consideró necesaria la interacción con especialistas en el campo de la administración. Se diseñó una entrevista de tipo estandarizada sólo respecto

a las preguntas, esto es, las preguntas fueron previamente elaboradas pero permiten repuestas abiertas o libres. Sin embargo, algunas de las preguntas fueron dirigidas en los casos en los que se buscan conocer aspectos específicos de la dirección estratégica o del desarrollo empresarial.

El cuestionario se diseñó también para obtener datos que pudieron manejarse de forma cuantitativa y que permitieron por una parte, constatar las hipótesis de partida, analizada en las conclusiones de este trabajo, y por otra parte, confirmar las hipótesis adicionales que surgieron a lo largo de la investigación y que se detallan en el numeral 4.2.

A diferencia de la encuesta, el cuestionario fue entregado al panelista y sin la presencia del autor ni de contacto entre ellos, el experto procedió a su llenado.

### **Evaluación de expertos que conforman el panel Delphi**

Para realizar la evaluación de expertos, nos basaremos en la metodología propuesta por la Doctora Sandra Hurtado de Mendoza Fernández en su tratado titulado “Criterio de expertos: Su procesamiento a través del método Delphi”, el cual se reproduce a continuación de manera parcial:

Una metodología completa y sencilla para la determinación de la competencia de los expertos, la constituye la aprobada en febrero de 1971 por el comité estatal para Ciencia y la técnica de Rusia para elaboración de pronósticos científico técnicos.

En esta metodología la competencia de los expertos se determina por el coeficiente  $k$ , el cual se calcula de acuerdo con la opinión del experto sobre su nivel de conocimiento acerca del problema que se está resolviendo y con las fuentes que le permiten argumentar sus criterios. El anexo 4 muestra la matriz de evaluación de integrantes panel Delphi

El coeficiente de competencia se calcula por la siguiente fórmula:

$$K = \frac{1}{2} (k_c + k_a)$$

En donde:

**K<sub>c</sub>:** Coeficiente de conocimiento o información que tiene el experto acerca del problema, calculado sobre la valoración del propio experto en una escala del 0 al 10 y multiplicado por 0,1.

De esta forma, la evaluación "0" indica que el experto que no tiene absolutamente ningún conocimiento de la problemática correspondiente, mientras que la evaluación "10" significa que el experto tiene pleno conocimiento de la problemática tratada. Entre estas dos evaluaciones extremas hay nueve intermedias. El experto deberá marcar con una cruz en la casilla que estime pertinente, un ejemplo se muestra en la figura 11:

<b>Expertos</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>
<b>1</b>										
<b>2</b>										
<b>3</b>										

Figura 11. Ejemplo de calificación de panelistas Delphi. Método Delphi.

**K<sub>a</sub>:** Es el coeficiente de argumentación o fundamentación de los criterios del experto, obtenido como resultado de la suma de los puntos alcanzados a partir de una tabla patrón.



Cuadro 14. Criterios de autoevaluación de panelistas Delphi.

FUENTES DE ARGUMENTACION	Grado de influencia de cada una de las fuentes en sus criterios.		
	A (alto)	M (medio)	B (bajo)
Análisis teóricos realizados por usted	0.3	0.2	0.1
Su experiencia obtenida	0.5	0.4	0.2
Trabajos de autores nacionales	0.05	0.05	0.05
Trabajos de autores extranjeros	0.05	0.05	0.05
Su propio conocimiento del estado del problema	0.05	0.05	0.05
Su intuición	0.05	0.05	0.05

Fuente. **Método prospectivo Delphi**

Al experto se le presentó tabla sin cifras, orientándosele a marcar con una cruz cuál de las fuentes él considera que ha influido en su conocimiento de acuerdo con el grado A, M o B. Posteriormente, utilizando los valores de la tabla patrón mostrada en el cuadro 14 para cada una de las casillas marcadas por el experto, se calcula el número de puntos obtenidos en total.

De esta forma, si el coeficiente  $k_a = 1.0$ , el grado de influencia de todas las fuentes es alto, si  $k_a=0.8$ , es un grado medio y si es igual a 0.5, se considera con grado bajo de influencia de las fuentes. El anexo 5 muestra los resultados de la evaluación de panelistas método prospectivo Delphi.

El coeficiente de competencia se encuentra en el siguiente rango:

$$0.25 \leq k \leq 1$$

## **CAPÍTULO 4: RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

### **4.1. Análisis, interpretación y discusión de resultados**

#### **Pregunta 1: ¿Cómo define Usted el “desarrollo empresarial” dentro de su organización?**

Esta pregunta fue orientada a conocer de parte de las diferentes organizaciones estudiadas, la manera cómo en cada una de ellas se entiende o conceptualiza al desarrollo empresarial, en otras palabras, se pregunta qué es el desarrollo empresarial para ellos. Las respuestas pudieron ser agrupadas en cinco grandes aspectos generales y que son: Optimización de recursos y procesos e incrementos de ventas, innovación de productos y servicios junto con la captación de nuevos clientes estratégicos, nivel de satisfacción de los clientes internos y externos, optimización de recursos para el logro de objetivos organizacionales, y por último por el mejoramiento de la posición de la empresa en el mercado.

El aspecto más recurrente por medio del cual se tiene entendido al desarrollo empresarial o al menos a través del cual se lo asocia, es con la optimización de recursos y procesos e incremento de las ventas, alcanzando un 47% de frecuencia. Es decir, si las ventas suben y los procesos son

optimizados en alusión a mejoramiento de márgenes, se entiende que la empresa tiene desarrollo organizacional.

El segundo aspecto con el que se asocia el desarrollo empresarial, con un 26% de recurrencia, es con la innovación de productos y servicios y captación de nuevos clientes estratégicos. Esto implica que la inclusión de otros productos o servicios así como la conquista de nuevos clientes es asociado al desarrollo empresarial. Este aspecto guarda relación con el primero y cae dentro de una dimensión comercial.

El nivel de satisfacción de los clientes internos y externos y la optimización de recursos para el logro de objetivos organizacionales son considerados con un 11% en ambos casos como referentes para determinar el desarrollo organizacional.

Por último, con un 5%, el mejoramiento de la posición de la empresa en el mercado es asociado al desarrollo empresarial.

Llama la atención que elementos de dimensiones tales como la gestión del talento humano, la gestión del conocimiento, la gestión operativa e incluso la planeación estratégica, no sean abordados de manera más directa o recurrente dentro de las medidas para la determinación del desarrollo empresarial.

El detalle de los resultados de esta pregunta puede verse en el cuadro 23 y figura 24, del numeral 4.3.

### **Pregunta 2: ¿Cuáles son los factores más importantes del entorno interno y externo que afectan el desarrollo empresarial?**

Esta pregunta se orienta a tratar de entender cómo perciben las organizaciones, el entorno en el cual se desenvuelven y su impacto en sus actividades y logro de resultados.

Lo más recurrente, con un 20%, fueron los aspectos políticos, económicos y leyes gubernamentales que afectan el desarrollo empresarial. El empresario, aun cuando es consciente de la importancia de invertir y hacer crecer su negocio, de acuerdo a los resultados obtenidos, tiene miedo de hacerlo precisamente por la incertidumbre económica e inestabilidad del marco legal, en particular tributario e impositivo actual del país.

Luego se encuentra otro factor, que en un 11% es la contracción del mercado, el cual afecta, según los resultados obtenidos, al desarrollo empresarial.

Aspectos relacionados con las políticas de comercio exterior que afectan los costos y competitividad de las empresas aparecen en tercer lugar con un 9% como otro factor que afectan el desarrollo empresarial. Con el mismo porcentaje (9%) aparece recién un elemento que se puede asociar a la gestión del talento humano como lo es el clima laboral y en este mismo orden de ideas, con un 8% tenemos al desarrollo y capacitación del personal.

Los aspectos financieros, tales como las limitaciones de acceso a créditos, son considerados como temas que en un 8% afectan al desarrollo empresarial.

El 34% de los factores restantes tienen que ver con aspectos tales como la comunicación interna, el riesgo país e imagen a nivel internacional, las leyes laborales que limitan el rango de acción del empresario, aspectos sociales tales como el desempleo y el bajo nivel de ingresos, temas climáticos, factores tecnológicos y las estrategias de desarrollo y administración interna. Llama la atención que este último punto, es decir, las estrategias de desarrollo y administración interna sean consideradas apenas con un 6% dentro de los factores que afectan el desarrollo empresarial. Lo cual puede significar que el empresario asume que su gestión de dirección estratégica es adecuada y que posiblemente no sea una de las causas por la cuales no logra el desarrollo empresarial.

Esta pregunta aporta también en el objetivo general de esta investigación ya que se ocupa de identificar las causas del entorno externo e interno que afectan al desarrollo empresarial.

El detalle de los resultados de esta pregunta puede verse en el cuadro 24 y figura 25, del numeral 4.3.

**Pregunta 3: ¿Cómo mide o cómo identifica el desarrollo en su empresa?**

El objetivo de esta pregunta es identificar la manera cómo las organizaciones miden el logro de su desarrollo empresarial.

El 40% de las empresas miden su desarrollo organizacional a través del cumplimiento de indicadores, indicadores que decir de los entrevistados, se fijan en las áreas clave de sus procesos.

Seguido a esto, el volumen de ventas es la medición directa principal del desarrollo empresarial para el 20% de las organizaciones, lo cual guarda relación con los resultados de la pregunta 1, en la cual se observa que para el 47% de las empresas, el incremento de ventas es asociado o entendido como desarrollo empresarial.

Con un porcentaje igual, esto es, con un 20%, las medidas de rentabilidad son utilizadas como elementos para medir el desarrollo de la empresa, es decir, ya aquí no incluye la venta por sí misma sino otras medidas de eficiencia que complementan la determinación o medición de desarrollo.

La percepción de los stakeholders aparece con un 16% como medida utilizada para determinar el desarrollo de la empresa. Estas medidas son buenas pero solo como complemento cualitativo a las mediciones cuantitativas que las organizaciones deben realizar respecto a su gestión. Una percepción por sí es una asignación cualitativa del desempeño que debe servir más para otorgar una calificación o visto bueno aprobatorio y no tanto para medir desempeño.

El 4% de las empresas estudiadas no miden el desarrollo empresarial, lo cual se transforma en un tema aún más preocupante por cuanto sin un adecuado sistema de medición o al menos sin elementos básicos que muestren cumplimiento de objetivos, es muy complicado saber si se está o no dentro del camino adecuado rumbo al éxito empresarial, asociando dicho éxito al desarrollo de la organización. El nivel de satisfacción del cliente es muy poco utilizado o sencillamente no es utilizado para medir el desarrollo empresarial.

El detalle de los resultados de esta pregunta puede verse en el cuadro 25 y figura 26, del numeral 4.3.

**Pregunta 4: ¿Sus prácticas de dirección estratégica responden a todos los factores del entorno interno y externo que afectan a su organización?**

Esta pregunta se orienta a que el empresario reflexione acerca de si sus prácticas y estrategias en general para conducir a su organización son adecuadas y responden efectivamente a lo demandante del mercado y del entorno en general en el cual se desenvuelve.

El 48% de los altos funcionarios entrevistados, de nivel gerencial de las organizaciones estudiadas, responden que, desde su óptica, sus prácticas actuales de dirección estratégica sí responden a los factores del entorno interno y externo que afectan a su organización. Esta respuesta merece una reflexión más profunda por cuanto en muchas ocasiones la alta gerencia debe justificar su gestión aun cuando no necesariamente esto implique que los resultados respalden dicha gestión, sin embargo, estamos obligados bajo los lineamientos metodológicos de esta investigación, a tomar el resultado tal y como se presenta.

Un 3% de los entrevistados dicen directamente que no, que sus prácticas de dirección estratégica actuales no responden a todos los factores del entorno que afectan a su organización. Estos casos ameritan un estudio más profundo por cuanto las razones pueden provenir de muchos lados, desde una inadecuada competencia del talento humano hasta una confusión natural de quienes intentan hacer dirección estratégica al ver que sus esfuerzos no llegan a los resultados esperados precisamente por los retos o desafíos muchas veces extraños que el entorno presenta, es decir, se siente como palos de ciego al momento de escoger caminos y acciones que desde la teoría deberían mostrar resultados en el mediano y largo plazo pero que en el corto plazo aún no evidencian ser las adecuadas.

Por último, un 40% de los entrevistados no están seguros de si sus prácticas de dirección estratégica actuales respondan o no a todos los factores del entorno interno o externo que afectan a su organización. Reflexionando acerca de esta respuesta, la probabilidad de sumarla a aquellos que respondieron abiertamente no, y no estar equivocados en el resultado obtenido, es alta. Es decir, posiblemente por el hecho de cuidar un cierto prestigio desde su posición gerencial, prefieren dejar la incertidumbre.

Lo cierto es que la respuesta tampoco fue positiva, es decir, que tampoco están convencidos que sus prácticas actuales sean las adecuadas.

Esta pregunta aporta también de manera parcial en el objetivo general ya que trata de conocer si una de las causas de no alcanzar el desarrollo empresarial es que sus prácticas actuales de dirección estratégica responden o no a los factores que afectan a la organización.

El detalle de los resultados de esta pregunta puede verse en el cuadro 26 y figura 27, del numeral 4.3.

**Pregunta 5: ¿Qué elementos le faltarían incluir a sus prácticas actuales de dirección estratégica?**

Esta pregunta busca determinar cuáles son los elementos que de acuerdo a la gerencia de las empresas estudiadas, faltan por incluir en sus prácticas de dirección estratégica y buscan relacionar estas falencias con las causas de no haber logrado el desarrollo empresarial.

Los elementos que, de acuerdo a los resultados obtenidos faltan de incluir, son: la responsabilidad social empresarial, políticas y procedimientos de recuperación de cartera, aspectos de la dirección, organización y métodos principalmente relacionados con el talento humano, evaluación del desempeño del personal, monitoreo del clima laboral y satisfacción del cliente interno, gestión del medio ambiente, estudio de mercado y de la competencia.

Ahora bien, entrando ya en un análisis más cuantitativo, lo interesante es que de acuerdo a los resultados obtenidos, un elevado porcentaje, el 44%, indica que no les falta ningún elemento, lo cual guarda relación con la pregunta anterior (4), en donde el 48% indica que sus prácticas actuales sí responden al entorno.

El primer elemento faltante que aparece en orden de importancia con un 32% es aquel relacionado con aspectos de la dirección, organización y métodos principalmente dentro de la dimensión del talento humano. Es un punto de alta reflexión ya que, para este alto porcentaje de empresas, los procedimientos que tienen que ver con el talento humano no han sido

adecuadamente implementados en sus organizaciones, lo cual amerita un estudio mucho más profundo que aborde las causas de este particular.

Otro aspecto que se menciona en un 8% es la responsabilidad social empresarial, posiblemente relacionada con temas de cumplimiento de reglamentaciones locales y obligaciones generales que como empresa se deben cumplir y muchas veces no se lo hace, lo cual deriva en ocasiones en multas, suspensiones, o simplemente en limitaciones para crecer como empresa de manera sana y transparente.

Con un 4% comparten la evaluación del desempeño del personal, la gestión del medio ambiente, políticas y procedimientos de recuperación de cartera y el estudio de mercado y de la competencia. Estos cuatro elementos caen en varias de las dimensiones estudiadas. Destaca una vez más temas de la gestión del talento humano como es la evaluación del desempeño del personal. Este punto es clave ya que la evaluación del personal juega un papel clave en la dirección de empresas y que logra varios objetivos que van desde la misma motivación que genera el ser evaluado de manera técnica hasta la identificación de los puntos débiles del personal. También resalta el estudio de mercado y de la competencia, elemento que cae dentro de la dimensión de la gestión comercial y que resulta clave en la administración de ventas al momento de definir estrategias comerciales. Aun cuando lo más importante es lo que la empresa misma haga por sí sola, no se puede nunca dejar de considerar en cualquier estrategia y acciones comerciales a las actividades que la competencia haga y deje de hacer así como también al comportamiento del mercado.

Esta pregunta también aporta al objetivo general ya que intenta conocer qué elementos están siendo omitidos en las prácticas actuales de dirección estratégica y relacionar a esta omisión con causales del no logro del desarrollo empresarial.

El detalle de los resultados de esta pregunta puede verse en el cuadro 27 y figura 28, del numeral 4.3.



**Pregunta 5. Parte B.**

**Identificación de la percepción y visión respecto a cómo debería ser o construirse un modelo de dirección estratégico que responda a la problemática actual del entorno interno y externo.**

**Para las dimensiones**

En esta parte de la entrevista se busca que los empresarios califiquen por nivel de importancia a las dimensiones teóricas de la dirección estratégica producto de la revisión bibliográfica y fundamentación teórica, así como también, se busca que califiquen a cada uno de los elementos que componen dichas dimensiones.

A partir de esta pregunta se han generado nuevas hipótesis orientadas a determinar la importancia o no de cada una de las dimensiones planteadas así como también hipótesis relacionadas con las diferencias que implica cada dimensión para cada una de las empresas estudiadas.

Como ya se ha indicado, las dimensiones teóricas son: Planeación estratégica, gestión del talento humano, gestión comercial, evaluación y control, gestión operativa y la gestión del conocimiento.

Estas dimensiones fueron calificadas en el mismo orden antes descrito, recibiendo la planeación estratégica una calificación promedio de 0,82; la gestión del talento humano una calificación promedio de 0,74; la gestión comercial tuvo una calificación de 0,70; la evaluación y control 0,57; la gestión operativa 0,58 y por último la gestión del conocimiento recibió en promedio la más baja calificación de 0,55. Cabe señalar que estas calificaciones fueron sobre uno (1).

Se puede observar como la planeación estratégica y la gestión de talento humano son las dimensiones más importantes de acuerdo a las calificaciones otorgadas, sin llegar, en ningún caso a un valor de 0,90, establecido como valor hipotético de la media de la población. Vale recordar que en esta pregunta, aun cuando las empresas indican que tal dimensión es importante y se le otorga una calificación determinada, no implica que esa dimensión la esté aplicando en sus prácticas de dirección estratégica.

Por otro lado, la gestión operativa y la gestión del conocimiento son las dimensiones que han recibido en promedio las calificaciones más bajas, lo cual indica que para las empresas estas son las que menos consideran importantes para construir un modelo ideal de dirección estratégica, aun cuando en la práctica pudieran incluso estar aplicando uno o algunos de los elementos que la conforman.

Esta pregunta en su totalidad, aporta en el primer objetivo específico que dice: Identificar los elementos claves de un modelo de Dirección Estratégica que permitan el Desarrollo Empresarial del sector importador comercial de materias primas en el Ecuador.

El detalle de los resultados de esta pregunta puede verse en el cuadro 30 y figura 31, del numeral 4.3.

### **Para los elementos de las dimensiones**

El cuadro 31 muestra los 24 elementos teóricos del modelo por cada dimensión calificados en las entrevistas. Con base en la calificación otorgada por los entrevistados en las empresas a cada una de las dimensiones y a su vez, la calificación otorgada a los elementos que conforman dichas dimensiones, se ha logrado establecer un ranking de importancia relativa de estos elementos y que sirve como fundamentación teórica para la construcción de un modelo de dirección estratégica preliminar que responda a la problemática actual. Esta jerarquización se puede observar en el cuadro 32, figura 32.

Curiosamente, ningún elemento logra una calificación igual o superior a 0,90; esto por la diversidad de opiniones respecto a las dimensiones o a los mismos elementos que las conforman.

Si el método para estructurar el modelo preliminar de dirección estratégica consistiera, por ejemplo, en escoger los primeros diez elementos, estos serían:

***Disponer y difundir una Visión, misión, valores y objetivos organizacionales:*** Este es un elemento que forma parte de la dimensión “Planeación estratégica” y que ha sido calificado con la más alta puntuación

relativa, de 0,69 (sobre 1). Para los funcionarios de nivel gerencial de las empresas estudiadas el tener una visión, una misión, tener definidos claramente los valores así como también haber determinado adecuadamente los objetivos organizacionales resulta fundamental en la construcción de un modelo de dirección estratégica que responda a la demanda del entorno y del mercado. Después se tendrá que ver la manera y técnicas para diseñar y elaborar estos subelementos, por ejemplo, los objetivos organizacionales, deberán ser medibles, cuantificables y alcanzables así como también deberán diseñarse de acuerdo a los niveles de la organización e incluso por departamento o mejor aún, por proceso clave identificado, lo anterior dependiendo del tipo de cada empresa.

***Gestión del Talento Humano que incluyan estrategias motivacionales de todo tipo:*** Este elemento corresponde a la dimensión “Gestión del Talento Humano” y recibe una calificación promedio ponderada de 0,67. Se refiere a un subelemento de la gestión del talento humano como lo es la estrategia motivacional de todo tipo, que incluye tanto factores higiénicos como motivacionales tal como los describe Frederick Herzberg. Por ejemplo, dentro de los factores higiénicos, dentro del tema salarial, es importante el diseño de planes de incentivos, bonificaciones o como se los quiera llamar, pero que apunten a premiar al personal por el logro de metas y objetivos debidamente definidos, y no solamente se refiere al personal del área comercial, quienes convencionalmente su estructura salarial se ha conformado de esa manera, sino que también esto debe extenderse a todo el personal administrativo, por áreas o procesos claves, definiendo indicadores en cada nodo crítico y premiando por el cumplimiento de dichos indicadores.

***Evaluación del personal con base en su desempeño y logro de objetivos que identifiquen áreas de mejoras y que eventualmente se vinculen a premios por cumplimiento de metas y objetivos individuales o departamentales:*** Este es un elemento que forma parte de la dimensión “Gestión del Talento Humano” y que ha recibido una calificación promedio ponderada de 0,65 sobre 1. Este elemento guarda cierta relación con el

anteriormente analizado, pero este es más específico en lo relacionado a la evaluación del personal. Esto implica que los empresarios ven importante el hecho de evaluar a la gente e incluso premiarlas por el cumplimiento de metas. Ahora bien, entonces ¿por qué no se lo hace o por qué no es una práctica más difundida o más aplicada de manera permanente y como algo usual o normal? Tal vez la respuesta resida en que a priori pudiera ser considerada más bien un gasto en lugar de una inversión, lo cual es cierto en la medida en que se diseñen mal los planes de incentivos y se escojan o definan erróneamente los indicadores de evaluación del desempeño. Lo ideal es que este supuesto gasto adicional en el que se incurre debe ser financiado el mismo incremento de productividad que genera el logro de las metas y objetivos planteados, he ahí la clave y en donde reside la importancia del diseño adecuado de dichas metas y objetivos.

***Definición de estrategias para alcanzar los objetivos y elaboración de presupuestos de gastos departamentales y consolidados, además del presupuesto de ventas de la organización:*** Este elemento se ubica en cuarto lugar una vez recibida su calificación que es de 0,64. Guarda relación con el primer elemento ranqueado y ambos forman parte de la dimensión “Planeación Estratégica”. Para las organizaciones, una vez definidos los objetivos departamentales, se deben definir las estrategias para alcanzarlos, lo cual resulta muy coherente. Es interesante ver como la elaboración de presupuestos de gastos y ventas reclama su lugar protagónico en este ranking ya que para los empresarios el tener un presupuesto es importante, incluso si no se lo cumple al cien por ciento, ya que el solo hecho de tenerlo te marca un rumbo o un camino orientador y ayuda a no perderse en la ruta, tanto para los gastos cuanto para las ventas.

***Programas de capacitación y desarrollo del talento humano:*** Nuevamente un elemento que integra la dimensión “Gestión del Talento Humano” que ocupa la quinta posición de acuerdo a la calificación otorgada en las entrevistas realizadas. Sin embargo, los programas de capacitación desarrollo del talento humano aun cuando son importantes para los empresarios, no necesariamente significa que los estén aplicando en sus

prácticas de dirección estratégica lo cual se podrá verificar en otra pregunta más adelante. Es decir, para el empresario es importante este elemento dentro de la construcción de un modelo de dirección estratégica que responda a las exigencias del entorno y a las demandas que exigen hoy los mercados. Sin embargo, por diversas causas, no lo están poniendo en práctica. Estas causas deben ser estudiadas y analizadas más en profundidad en otros estudios que se generan a partir de esta investigación.

***Estrategias orientadas al cliente:*** En sexto lugar de este ranking formado a partir de las calificaciones otorgadas por los empresarios a los elementos de las diferentes dimensiones presentados, se encuentra uno que integra la dimensión “Gestión Comercial” como lo es la definición de estrategias orientadas al cliente con una calificación de 0,59. En este elemento, lo clave o lo más importante es la clara orientación que se debe tener siempre, siempre hacia cliente, sea cual fuera la decisión empresarial que se esté tomando, siempre debe considerarse, si no es primar, lo que el cliente pensaría respecto a tal cual decisión que la empresa tome. Este es un elemento que desde el punto de vista del tesista debe conformar ineludiblemente un modelo adecuado y moderno de dirección estratégica, incluso como una política misma de la organización.

***Permanente búsqueda de oportunidades de negocios como único y principal objetivo de todo integrante de la organización:*** Este elemento forma parte de la dimensión “Gestión Comercial”, clave en cualquier organización. Para las organizaciones estudiadas, ocupa el puesto siete dentro del ranking formado con una calificación de 0,59. Desde la óptica del tesista, posiblemente este elemento hubiera ocupado la primera ubicación. Posiblemente muchas de las organizaciones estudiadas ya tienen un mercado cautivo y han recorrido a través de los años, buena parte de este camino habiendo posiblemente agotado, desde su punto de vista, mucho de este elemento de tal modo que están dedicados más que a buscar nuevas oportunidades de negocio, más bien al mantenimiento y cuidado de su territorio actual. Sin embargo, es una práctica que en el largo plazo no es la mejor debido a lo cambiante de los mercados lo cual obliga a estar siempre

atentos y dispuestos a gestionar adecuadamente el cambio y en particular en lo referente a cambios en los mercados que actualmente las empresas atienden.

***Gestión del Talento Humano que incluyan políticas y procedimientos de reclutamiento, selección e inducción del personal:***

Ubicado en el puesto ocho con una calificación de 0,59 aparece un nuevo elemento que pertenece a la dimensión “Gestión del Talento Humano” como lo es el reclutamiento, selección e inducción del personal. Para los empresarios es un factor que no puede ser excluido de cualquier modelo de dirección estratégica que se precie de ser adecuado al entorno actual en el que se desenvuelven las organizaciones y que por sobre todo responda a las exigencias del mercado. Aparentemente este elemento es uno de los que se podría considerar mejor dominado si cabe el término, por las empresas, ya sea que hagan ellas mismas sus procesos de reclutamiento y selección o lo subcontraten. Ahora bien, lo que debe ser estudiando con mayor detenimiento es la parte de la inducción, que también conforma parte del proceso de integración de personal, pero que muchas veces suele ser subestimada, lo cual es un grave error porque mucho del éxito del personal que se incorpora a la empresa va a depender precisamente de esta etapa a la que en ocasiones las organizaciones no le prestan la suficiente atención ni le dedican el suficiente tiempo tal vez debido a la urgencia de los resultados esperados por el nuevo colaborador. Sin embargo, si no se le da el tiempo suficiente a esta parte de la gestión del talento humano como lo es la inducción y si no se le permite tener al empleado en esta etapa la maduración necesaria para lograr una correcta adaptación a la empresa, a su cultura organizacional, a sus valores, reglas, etc., se corre el alto riesgo de que elementos muy buenos no logren la adaptación requerida al puesto de trabajo y no alcancen los niveles de rendimiento que se espera de ellos y que sí son capaces de desarrollar, o lo que es peor, incluso muchos terminan retirándose de la organización perdiendo así la empresa talentos generalmente valiosos además del tiempo y dinero que implica un nuevo proceso de reclutamiento y selección.

***Crecimiento basado en una estrategia de enfoque en su mismo mercado y mismos productos:*** El siguiente elemento que aparece está compuesto por las estrategias de crecimiento pero basadas en su mismo mercado y mismos productos, incluso por encima de una estrategia que se base en crecer buscando otros mercados y otros productos más allá de su core business. Este es un aporte muy importante en la construcción del modelo preliminar de dirección estratégica, el cual, sin dejar a un lado el buscar nuevos mercados y nuevos productos, se debe priorizar en dicho modelo el crecimiento basado primero en desarrollar adecuadamente lo que actualmente se conoce en relación al mercado y producto actual.

***Estrategias de comunicación interna y externa:*** Finalmente, es esta lista de los diez primeros elementos destacados y fuertes candidatos a conformar el modelo de dirección estratégica preliminar y tal vez el final o prospectivo, se encuentra el conformado por las estrategias de comunicación interna y externa con una calificación promedio ponderada de 0,58.

Si el método para estructurar el modelo preliminar de dirección estratégica consistiera en eliminar directamente los últimos elementos ranqueados, por ejemplo, los cinco últimos, estos serían: Gestión del cambio que permita una rápida adaptación a los diferentes escenarios que el entorno externo plantea, políticas y procedimientos de compras, selección y evaluación de proveedores, crecimiento basado en objetivos, más ingresos y menos gastos, estudios técnicos de los costos de entrega así como de la calidad del servicio de entregas a clientes, conociendo en detalle la relación beneficio costo del servicio de entrega ofrecido y finalmente políticas de responsabilidad social y transparencia.

Sin embargo, aun cuando lo fundamental para la construcción del modelo preliminar serán los resultados obtenidos a partir de las encuestas, también serán considerados o rescatados algunos elementos que no lideren este ranking obtenido y que, de acuerdo a la experiencia del tesista y con base también en la revisión bibliográfica y fundamentación teórica, deban formar parte del modelo. Un elemento que claramente destaca para ser rescatado

desde nuestro punto de vista es el crecimiento basado en objetivos, más ingresos y menos gastos, y no solo como elemento de un modelo ideal sino también como política general de toda organización.

Además de los elementos ya mencionados, existen otros nueve que no se encuentran entre los diez primeros ni entre los cinco últimos, pero que ameritan ser revisados con detalle y que son: Crecimiento basado en búsqueda de otros mercados y otros productos incluso más allá de su core business, constante seguimiento y análisis de la competencia, sistemas de control del cumplimiento de metas y objetivos organizacionales, así como también para el cumplimiento de los presupuestos departamentales y consolidados en general, evaluación, análisis del nivel de satisfacción del cliente respecto al servicio ofrecido, así como toma de decisiones de manera técnica respecto a las acciones correctivas que corrijan desviaciones encontradas, identificación de necesidades del cliente generadas posterior a la venta, gestión del conocimiento que asegure que los conocimientos obtenidos por la organización estén al alcance y sean adecuadamente utilizados por los diferentes niveles de la organización, gestión de calidad de productos y servicios, gestión que asegure la recopilación, archivo y mantenimiento de todo el conocimiento adquirido por la organización a partir de sus experiencias, conocimiento de mercado, investigación y desarrollo, aporte de su talento humano, etc., y por último, políticas e inversión en innovación y desarrollo de productos, servicios y mercados.

De estos nueve elementos que conforman la lista final de veinticuatro, de acuerdo a la experiencia del tesista y con base en la revisión bibliográfica y fundamentación teórica, se propondrán adicionalmente, como parte del modelo, o al menos como políticas generales de toda empresa de este tipo, a cuatro elementos que son: Sistemas de control del cumplimiento de metas y objetivos organizacionales, así como también para el cumplimiento de los presupuestos departamentales y consolidados en general. Gestión del conocimiento que asegure que los conocimientos obtenidos por la organización estén al alcance y sean adecuadamente utilizados por los diferentes niveles de la organización. La identificación de necesidades del



cliente generadas posterior a la venta y finalmente, políticas e inversión en innovación y desarrollo de productos, servicios y mercados.

### **Pregunta 5. Parte C.**

Esta parte de la entrevista buscaba que el empresario reflexione acerca de cuáles de los elementos planteados los están incluyendo de manera eficiente y eficaz en sus prácticas actuales de dirección estratégica, incluso, a fin de obtener mejor calidad de respuesta, se indicó que el tenerlos implementados significa que se deberían tener programas, estrategias, mecanismos de control e indicadores que evidencien la aplicación e inclusión de cada uno de ellos. Con base en los resultados obtenidos de esta parte de la entrevista se pudo llegar a concluir razones por las cuales aún no se alcanza el desarrollo empresarial, además de identificar los elementos y dimensiones que no se están aplicando o que se están aplicando de manera parcial.

Esta pregunta 5 parte C, aporta en su totalidad en el cumplimiento del objetivo general que dice: Identificar las causas por las cuales las prácticas actuales de dirección estratégica no han permitido el desarrollo empresarial, y, basado en estos hallazgos, diseñar un modelo de dirección que responda a la problemática planteada. Decimos que aporta ya que el empresario indica cuáles prácticas no está usando y esta valiosa información permite colegir si está dejando fuera o no algún elemento de la dirección estratégica que desde lo teórico se considere como esencial.

### **Respecto a las dimensiones implementadas en las organizaciones**

Las dos dimensiones que más son utilizadas por las empresas importadoras y comercializadoras de materias primas son la planeación estratégica con 80% de empresas que la aplican y la gestión comercial con un 68%, en tanto que las menos aplicadas son la gestión operativa con un 52% y la gestión del conocimiento con apenas un 44% de empresas aplicándola.

No sorprende que las dos primeras dimensiones sean la planeación estratégica y la gestión comercial, en parte porque, en el caso de la primera,

es decir, la planeación estratégica, desde una visión teórica ha sido abordada en los procesos formativos de los funcionarios que conforman la alta gerencia empresarial, otra cosa es ver si se lo está aplicando adecuadamente. Por otro lado, respecto a la gestión comercial, posiblemente se están desarrollando actividades elementales o muy básicas con carácter empírico, más no técnico, que de alguna manera justifican la creencia de estar aplicando esta dimensión en toda su extensión.

Ahora bien, se debe profundizar un poco más en cuanto a si realmente estas dimensiones están siendo aplicadas o no y precisamente para eso sirve el desagregar en sus componentes o elementos que las conforman a fin de hacer un estudio más detallado.

No es un dato menor y causa preocupación el que dimensiones tales como la gestión operativa y más grave aún, la gestión del conocimiento, sean las menos aplicadas. Esto probablemente es en parte por desconocimiento de cómo se aplican, en particular el caso de la gestión de conocimiento, del cual posiblemente algunos elementos estén siendo aplicados por las empresas pero sin que se tenga plena conciencia de que lo que se está practicando es gestión del conocimiento, lo cual impide hacerlo de una mejor y adecuada manera.

El detalle de los resultados de esta pregunta puede verse en el cuadro 33 y figura 33, del numeral 4.3.

### **Respecto a los elementos de cada dimensión implementados en las organizaciones**

#### **Para la Planeación Estratégica**

La dimensión "Planeación estratégica" supone siete elementos anteriormente detallados.

De estos, los más aplicados de acuerdo a las empresas estudiadas, son que son el disponer y difundir una visión, misión, valores y objetivos organizacionales así como el elaborar estrategias de comunicación interna y externa, ambos elementos con un 72%. Una vez más llama poderosamente la atención el hecho de que este porcentaje no sea más cercano al cien por ciento.

Por otro lado, los elementos menos utilizados dentro de esta dimensión son las políticas e inversión en innovación y desarrollo de productos, servicios y mercados así como la gestión del cambio que permita una rápida adaptación a los diferentes escenarios que el entorno externo plantea. Esto preocupa en gran manera ya que implica que no se está trabajando en innovación y desarrollo de productos y servicios, lo cual condena a las empresas a una agonía hasta llegar a su decadencia y muerte. Posiblemente estamos ante una de las razones por las cuales no se logra el desarrollo empresarial o lo que puede ser incluso peor, la condena de la organización a su salida del mercado. Del mismo modo preocupa la poca importancia que se le da a la gestión del cambio, lo cual implica que se lo enfrenta sin preparación ni planificación previa, sino a lo que el destino traiga, lo cual no es la actitud adecuada o técnica que los cambios exigen tener.

El detalle de los resultados de esta pregunta puede verse en el cuadro 34 y figura 34, del numeral 4.3.

### **En el caso de la Gestión Comercial**

De acuerdo a los resultados obtenidos, los elementos más aplicados por la empresas en cuanto a la dimensión “Gestión Comercial” son el constante seguimiento y análisis de la competencia, el cual es aplicado por el 84% de las organizaciones estudiadas y por otro lado el crecimiento basado en una estrategia de enfoque en su mismo mercado y mismos productos alcanzando con un valor del 72%. Esta última dimensión no solo que es una de las más aplicadas por las empresas sin también que es una de las más sugeridas para integrar un modelo de dirección estratégico adecuado a las exigencias del entorno y del mercado.

Por otro lado, los elementos menos aplicados son la permanente búsqueda de oportunidades de negocios como único y principal objetivo de todo integrante de la organización con apenas un 44% de uso y el crecimiento basado en búsqueda de otros mercados y otros productos incluso más allá de su core business con un 40%.

Para el primer caso, es decir, para la permanente búsqueda de oportunidades de negocios, es preocupante ya que desde nuestra apreciación, tal como se dijo con los elementos sugeridos, y ahora se ratifica

en los realmente aplicados, este elemento debería ser la razón de ser de todo empleado de cualquier organización a la cual no se va a cumplir un horario de trabajo sino que se va a generar valor a la empresa y dentro de esa generación de valor está claramente el educar y formar al talento humano en que su gestión, si bien muchas veces está dentro de los límites físicos de la empresa, sin embargo su visión debe estar mucho más allá y especialmente en contribuir a generar valor en cada uno de los procesos en los cuales se participa incluso en los comerciales.

Para el segundo caso, es decir, para el crecimiento basado en la búsqueda de otros mercados y otros productos se puede justificar solo en aquellas empresas que aún no hayan agotado toda fuente posible de negocios en el mercado actual y con sus productos o servicios actuales, de otra manera, no existe justificación para no salir a buscar otros mercados e incorporar otros productos, claro está, de manera sistemática y cuidadosamente planificada recordando siempre cuál es su negocio.

El detalle de los resultados de esta pregunta puede verse en el cuadro 35 y figura 35, del numeral 4.3.

### **En el caso de la Evaluación y el Control**

Esta dimensión fue elaborada con dos elementos que la conforman. El más utilizado por las empresas estudiadas con un 76% es el elemento integrado por los sistemas de control del cumplimiento de metas y objetivos organizacionales, así como también para el cumplimiento de los presupuestos departamentales y consolidados en general. Este es un importante elemento ya que permite medir el grado de cumplimiento de las metas planteadas con base en el adecuado y técnico establecimiento de indicadores. Aquí se incluye el cumplimiento de los presupuestos planteados al inicio de los diferentes periodos establecidos.

Por otra parte, y utilizado en menor grado por las empresas estudiadas, con apenas un 64%, se tiene al elemento evaluación, análisis del nivel de satisfacción del cliente respecto al servicio ofrecido, así como toma de decisiones de manera técnica respecto a las acciones correctivas que corrijan desviaciones encontradas. Preocupa la poca utilización que las empresas hacen de este elemento por cuanto esto implica que muchas

organizaciones no tienen el feedback del mercado y del cliente respecto a sus gestiones, es decir, se desarrollan actividades pero no se conoce si estas son adecuadas, debidamente recibidas o si realmente le generan valor al cliente que a fin de cuentas es lo que importa.

El detalle de los resultados de esta pregunta puede verse en el cuadro 36 y figura 36, del numeral 4.3.

### **La Gestión del Talento Humano**

Dentro de esta dimensión, los dos elementos que las empresas más utilizan son, con un 64% cada uno, la evaluación del personal con base en su desempeño y logro de objetivos que identifiquen áreas de mejoras y que eventualmente se vinculen a premios por cumplimiento de metas y objetivos individuales o departamentales y por otro lado, las políticas y procedimientos de reclutamiento, selección e inducción del personal. Sin embargo, se reafirma aquí el hecho de que estas dos dimensiones, por su evidente importancia deberían estar siendo aplicadas en un porcentaje mucho mayor, y no es el caso ya que se hubiera esperado porcentajes que superen los niveles del 90% en las organizaciones.

Por otro lado, los elementos menos aplicados por las empresas dentro de esta dimensión son las estrategias motivacionales de todo tipo y los programas de capacitación y desarrollo del talento humano con apenas un 60%. Esto significa que cuatro de cada diez empresas no estarían desarrollando programas de capacitación de su personal ni dándole importancia a estrategias motivacionales lo cual a su vez puede ser la causa de fallas al interior de las organizaciones que generalmente se evidencian con niveles altos de rotación de personal y gastos exagerados en procesos de reclutamiento, selección e inducción de dicho personal.

El detalle de los resultados de esta pregunta puede verse en el cuadro 37 y figura 37 del numeral 4.3.

### **Para la Gestión Operativa**

En esta dimensión, el elemento que más se utiliza por las empresas es la gestión de calidad de productos y servicios con un 80%, seguido por el crecimiento basado en objetivos, más ingresos y menos gastos y por las

políticas y procedimientos de compras, selección y evaluación de proveedores con un 72%, para finalizar con el elemento de los estudios técnicos de los costos de entrega así como de la calidad del servicio de entregas a clientes, conociendo en detalle la relación beneficio costo del servicio de entrega ofrecido con un 60%.

El detalle de los resultados de esta pregunta puede verse en el cuadro 38 y figura 38, del numeral 4.3.

### **Gestión del Conocimiento**

Esta dimensión está conformada por dos elementos, la primera y más utilizada es la relacionada con la gestión que asegure la recopilación, archivo y mantenimiento de todo el conocimiento adquiridos por la organización a partir de sus experiencias, conocimiento de mercado, investigación y desarrollo, aporte de su talento humano, etc. con un 68%.

Luego está el elemento relacionado con el aseguramiento que los conocimientos obtenidos por la organización estén al alcance y sean adecuadamente utilizados por los diferentes niveles de la organización, esto con un 60%.

El detalle de los resultados de esta pregunta puede verse en el cuadro 39 y figura 39 del numeral 4.3.

### **Pregunta 6: ¿Considera Usted que la no inclusión de los elementos señalados en sus prácticas actuales de dirección estratégica ha sido una de las causas que no ha permitido a su organización alcanzar en mayor medida el desarrollo organizacional?**

Esta pregunta se orienta a incentivar al empresario durante la entrevista a que reflexione acerca de, si la omisión o no inclusión de los elementos señalados, han sido la causa de no lograr el desarrollo organizacional.

El 36% de los empresarios entrevistados responden que sí, que esta omisión o falta de inclusión de estos elementos es una de las causas. Otro 36% responde que no está seguro. Este punto amerita detenerse y reflexionar en el sentido de que posiblemente el decir que no se está seguro podría indirectamente relacionarse con un “sí” escondido justamente por la no aceptación de ser esta omisión como causa de no alcanzar el desarrollo

empresarial y que esto pudiera ser atribuible a su gestión gerencial. Si de manera temporal sumáramos a la respuesta afirmativa, este porcentaje de los que no están seguros, se tendría un alto porcentaje que empresarios (72%) que atribuyen el no alcanzar su desarrollo como empresa a la omisión de estos elementos.

Finalmente, el 28% restante indica que no, que la omisión de estas causas no es la razón de no alcanzar el desarrollo empresarial y son reiterativos en causas del entorno externo relacionadas con políticas de comercio exterior, temas económicos y otros anteriormente explicados.

Esta pregunta aporta también al objetivo general que dice: Identificar las causas por las cuales las prácticas actuales de dirección estratégica no han permitido el desarrollo empresarial, y, basado en estos hallazgos, diseñar un modelo de dirección que responda a la problemática planteada. Esta pregunta da soporte a la pregunta 5 en la identificación de las causas por las cuales las prácticas actuales no aportan al desarrollo empresarial. Los resultados se pueden observar en el cuadro 28 figura 29.

**Pregunta 7: ¿Qué elementos adicionales a los abordados deberían ser siempre incluidos y considerados dentro de cualquier modelo de dirección estratégica que facilite el desarrollo empresarial?**

Esta pregunta busca que el empresario proponga elementos adicionales a los ya proporcionados en el instrumento (encuesta) que pudieran haber sido omitidos durante la revisión bibliográfica y fundamentación teórica y que ellos, con base en su experiencia empresarial, puedan identificar eventuales omisiones que luego se puedan incluir en el modelo preliminar de dirección estratégica y porque no, en el mismo modelo final validado.

Los elementos más importantes destacados como faltantes son: Análisis situacional, FODA, PEST y otros como base para la dirección estratégica, políticas internas y clima laboral, gestión ambiental, seguridad y salud ocupacional, inclusión de aspectos tecnológicos (TIC) y la evaluación del desempeño de los empleados hacia sus superiores.

Lo interesante y que vale resaltar es que el 60% de los entrevistados indican que los elementos presentados cubren todos los elementos y dimensiones

requeridas para una adecuada dirección estratégica lo cual valida en gran medida al modelo teórico fundamentado en el marco teórico.

Un 16% señala que un elemento que debe ser incluido es algún tipo de análisis, como el situacional, FODA, PEST u otros, los cuales pueden ser incorporados dentro de la dimensión “planeación estratégica”.

Seguido a este en orden de importancia, un 8% señalan a las políticas internas y clima laboral así como a la gestión ambiental, seguridad y salud ocupacional como elementos faltantes dentro de los mostrados y que podrían incorporarse a un modelo ideal de dirección estratégica.

La inclusión de aspectos tecnológicos (TIC) como herramienta para la dirección estratégica así como la evaluación del desempeño de los empleados hacia sus superiores, ocupan los últimos puestos con un 4% cada uno. Sin embargo es interesante sobre todo esto último, es decir, lo de la evaluación de los subalternos hacia sus superiores, lo cual no es una práctica que suele hacerse a nivel empresarial, sí a nivel de docencia en donde es muy común que estudiantes evalúen sus maestros, pero en el ambiente empresarial no es muy común que los subalternos formen parte de la evaluación integral de sus superiores. Es una apreciación muy interesante a ser considerada y que tiene mucha lógica en el sentido de cómo perciben los subalternos la calidad de la gestión de sus jefes por cuanto son ellos (de los jefes) de quienes en gran medida depende el desarrollo de la empresa y por ende la continuidad y mantenimiento de puestos de trabajo para los empleados.

Esta pregunta también aporta al objetivo específico número uno que dice: Identificar los elementos claves de un modelo de Dirección Estratégica que permitan el Desarrollo Empresarial del sector importador comercial de materias primas en el Ecuador. Decimos que aporta ya que se le solicita al empresario que indique directamente cuáles son los elementos que faltarían incluir a los propuestos y que deberían también formar parte de un modelo de dirección estratégica. Los resultados se pueden observar en el cuadro 29 figura 30.



## 4.2. Pruebas de hipótesis

### *Prueba de hipótesis: prueba de una sola muestra*

Una vez recogida la información que se definió como necesaria para la construcción del modelo de dirección estratégica, corresponde entonces comprobar las hipótesis planteadas. Para esto tomaremos como referencia el libro de Estadística para la Administración y Economía, 7ma edición (año 2010), de Richard Levin y David Rubin.

De acuerdo a Levin & Rubin (2010):

La prueba de hipótesis comienza con una suposición, llamada hipótesis, que hacemos acerca de un parámetro de población. Después recolectamos datos de muestra, producimos estadísticas muestrales y usamos esta información para decidir qué tan probable es que nuestro parámetro de población hipotético sea correcto. (p. 320).

Previamente se han establecido los valores esperados, la idea a defender o hipótesis supuesta. En una prueba de hipótesis, debemos establecer el valor supuesto o hipotético del parámetro de población antes de comenzar a tomar la muestra. La suposición que deseamos probar se conoce como hipótesis nula y se simboliza  $H_0$ , o “H sub-cero”. (Levin & Rubin, 2010, p. 324).

Si los resultados de nuestra muestra no respaldan la hipótesis nula, debemos concluir que se cumple alguna otra cosa. Siempre que rechazamos la hipótesis, la conclusión que sí aceptamos se llama hipótesis alternativa cuyo símbolo es  $H_1$  (“H sub-uno”). (Levin & Rubin, 2010, p. 324).

Así pues, para nuestro caso, existirá una  $H_0$  para cada una de las dimensiones consideradas en la Dirección Estratégica, es decir, para la planeación estratégica, la gestión del talento humano, para la gestión comercial, para la evaluación y control, para la gestión operativa y para la

gestión del conocimiento, se planteará una hipótesis nula y una hipótesis alternativa:

Cuando aceptamos una hipótesis nula con base en la información de la muestra, en realidad estamos diciendo que no hay evidencia estadística para rechazarla. No estamos afirmando que la hipótesis nula sea cierta. (Levin & Rubin, 2010, p. 330).

### **Planeación estratégica.**

Ho-1 será: La dimensión “*planeación estratégica*” es muy importante dentro de un modelo de Dirección Estratégica de modo que recibirá una calificación promedio de al menos 0,9.

Dicho de otra manera: Ho-1:  $\mu = 0,9$  (Parámetro de población hipotético).

La hipótesis alternativa quedará planteada de la siguiente manera:

H1-1: La dimensión “*planeación estratégica*” no es importante dentro de un modelo de Dirección Estratégica de modo que tendrá una calificación en promedio por debajo de 0,9.

En otras palabras: H1:  $\mu < 0,9$ .

Del mismo modo aplicaremos la prueba de hipótesis para las demás dimensiones consideradas teóricamente dentro del modelo de Dirección Estratégica:

### **Gestión del talento humano**

Ho-2 será: La dimensión “gestión del talento humano” es muy importante dentro de un modelo de Dirección Estratégica de modo que recibirá una calificación promedio de al menos 0,9.

Dicho de otra manera: Ho-2:  $\mu = 0,9$  (Parámetro de población hipotético).

La hipótesis alternativa quedará planteada de la siguiente manera:

H1-2: La dimensión “*gestión del talento humano*” no es importante dentro de un modelo de Dirección Estratégica de modo que tendrá una calificación en promedio por debajo de 0,9.

En otras palabras: H1-2:  $\mu < 0,9$ .

### **Gestión comercial**

Ho-3 será: La dimensión “Gestión Comercial” es muy importante dentro de un modelo de Dirección Estratégica de modo que recibirá una calificación promedio de al menos 0,9.

Dicho de otra manera: Ho-3:  $\mu = 0,9$  (Parámetro de población hipotético).

La hipótesis alternativa quedará planteada de la siguiente manera:

H1-3: La dimensión “Gestión Comercial” no es importante dentro de un modelo de Dirección Estratégica de modo que tendrá una calificación en promedio por debajo de 0,9.

En otras palabras: H1-3:  $\mu < 0,9$ .

### **Evaluación y control**

Ho-4 será: La dimensión “*evaluación y control*” es muy importante dentro de un modelo de Dirección Estratégica de modo que recibirá una calificación promedio de al menos 0,9.

Dicho de otra manera: Ho-4:  $\mu = 0,9$  (Parámetro de población hipotético).

La hipótesis alternativa quedará planteada de la siguiente manera:

H1-4: La dimensión “*evaluación y control*” no es importante dentro de un modelo de Dirección Estratégica de modo que tendrá una calificación en promedio por debajo de 0,9.

En otras palabras: H1-4:  $\mu < 0,9$ .

### **Gestión operativa**

Ho-5 será: La dimensión “gestión operativa” es muy importante dentro de un modelo de Dirección Estratégica de modo que recibirá una calificación promedio de al menos 0,9.

Dicho de otra manera: Ho-5:  $\mu = 0,9$  (Parámetro de población hipotético).

La hipótesis alternativa quedará planteada de la siguiente manera:

H1-5: La dimensión “gestión operativa” no es importante dentro de un modelo de Dirección Estratégica de modo que tendrá una calificación en promedio por debajo de 0,9.

En otras palabras: H1-5:  $\mu < 0,9$ .

### **Gestión del conocimiento**

Ho-6 será: La dimensión “gestión del conocimiento” es muy importante dentro de un modelo de Dirección Estratégica de modo que recibirá una calificación promedio de al menos 0,9.

Dicho de otra manera: Ho-6:  $\mu = 0,9$  (Parámetro de población hipotético).

La hipótesis alternativa quedará planteada de la siguiente manera:

H1-6: La dimensión “gestión del conocimiento” no es importante dentro de un modelo de Dirección Estratégica de modo que tendrá una calificación en promedio por debajo de 0,9.

En otras palabras: H1-6:  $\mu < 0,9$ .

### ***Nivel de significancia.***

En nuestro caso, vamos a utilizar un nivel de significancia ( $\alpha$ ) de 0,05 ( $\alpha=5\%$ ). En alguna medida se transforma en un tipo de error muestral y equivaldría a la diferencia posible entre lo que se lograría si se tuvieran la

información de toda la población y lo que se ha obtenido con los resultados de la muestra definida.

Según Levin & Rubin (2010):

No existe un nivel de significancia único estándar o universal para probar hipótesis. En algunos casos, se utiliza un nivel de significancia del 5%. Cuanto más alto sea el nivel de significancia que utilizamos para probar una hipótesis, mayor será la probabilidad de rechazar la hipótesis nula cuando es cierta. (p. 326).

Entonces, dado que vamos a definir un nivel de significancia  $\alpha$  de 0,05, esto significa que tendremos una probabilidad de 5% de rechazar  $H_0$  cuando sea cierta, o dicho de otra manera, tendremos una probabilidad del 95% de aceptarla cuando sea cierta.

### ***Errores de tipo I y tipo II.***

El nivel de significancia  $\alpha$  es el error de tipo I en tanto el error de tipo II es la probabilidad de aceptar la hipótesis nula cuando sea falsa, representado usualmente por  $\beta$ . El concepto y definición de este error de tipo II o  $\beta$  es muy importante y será utilizado en especial cuando hagamos la prueba de potencia de la hipótesis.

De acuerdo a Levin & Rubin (2010):

Rechazar una hipótesis nula cuando es cierta se denomina error tipo I, y su probabilidad (que, como hemos visto, es también el nivel de significancia de la prueba) se simboliza con  $\alpha$  (alfa). Por otro lado, aceptar una hipótesis nula cuando es falsa se le llama error tipo II, y su probabilidad se simboliza con  $\beta$  (beta). Existe una relación entre estos dos tipos de errores: la probabilidad de cometer un tipo de error puede reducirse sólo si estamos dispuestos a aumentar la probabilidad de cometer el otro tipo de error. (p. 326).

En otras palabras, al definir un nivel de significancia  $\alpha$  del 0,05, o dicho de otra manera, un error de tipo I de 5%, estamos diciendo que tenemos el 5% de probabilidad de usar la dimensión teórica de Dirección Estratégica que estemos estudiando en ese momento, dentro del modelo ideal de Dirección Estratégica cuando realmente no sea importante dicha dimensión dentro del modelo indicado, o dicho de otra manera, tendremos una probabilidad del 95% de utilizar una u otra dimensión cuando sí sea importante.

### ***Decisión de qué tipo de distribución usar en la prueba de hipótesis***

Para el procedimiento de prueba de hipótesis podemos utilizar dos distribuciones de probabilidad, la normal o la distribución t.

De acuerdo a lo indicado en la tabla 8-1 mostrada por Levin & Rubin (2010, p. 328), y considerando que el tamaño de la muestra teórica obtenida fue de 44 empresas, deberíamos utilizar la distribución normal (tabla z) debido a que no se conoce desviación estándar de la población y además porque el tamaño de muestra ( $n$ ) es mayor que 30. Sin embargo, usaremos la distribución t debido a que finalmente obtuvimos una respuesta total favorable de parte de 25 empresas respecto a las entrevistas realizadas y a los datos recabados.

### ***Determinación de los grados de libertad***

Si el tamaño de la muestra  $n$  es 30 o menos y se desconoce  $\sigma$ , debemos utilizar la distribución t. La distribución t apropiada tiene  $n-1$  grados de libertad.

Entonces, en nuestro caso, dado que tenemos veinticinco empresas que aportaron su respuesta respecto a una dimensión, tomaremos el valor de 24 como grados de libertad.

***Pruebas de hipótesis de medias cuando no se conoce la desviación estándar de la población.***

**Pruebas de una cola para medias usando la distribución t.**

Procedimiento descrito por Levin & Rubin (2010, p. 348).

Realizar pruebas de hipótesis con la distribución t no es diferente a hacerlo con la distribución normal, excepto porque se usa una tabla distinta y debe darse el número de grados de libertad. (Levin & Rubin, 2010, p. 348). En nuestro caso utilizaremos una sola cola, específicamente de cola izquierda o inferior.

Para la dimensión ***“planeación estratégica”*** debemos ver los resultados de las entrevistas mostradas en la tabla “datos por dimensión”

$H_0: \mu = 0,9$

$H_1: \mu < 0,9$ .

$\mu_{H_0} = 0,9$ . Valor hipotético de la media de la población.

Calcular la media de la muestra  $\bar{X} = 0,82$ .

Calculamos la desviación estándar de la muestra  $s = 0,32$ .

$n = 25$ . Tamaño de la muestra.

Calculamos el límite inferior de la región de aceptación;  $t = 0,82$

$\alpha = 0,05$ , nivel de significancia para probar esta hipótesis.

En el caso de la distribución t y prueba de cola izquierda o inferior, debemos calcular el área localizada sólo en una de ellas. En este orden de ideas, para determinar el valor t de una prueba de una cola con un nivel de significancia de 5% y con 24 grados de libertad, buscamos en la tabla 2 del apéndice de

libro guía varias veces indicado, pero teniendo en cuenta que se debe buscar en la columna de 0,10 y no en 0,05.

Para una distribución t, el valor de para un área bajo la curva de 95% con una cola izquierda o inferior, es  $t = 1,711$ . Dado que se trata de una prueba de cola inferior, o cola izquierda, por convención este valor equivale en un gráfico de distribución  $t = -1.711$ .

Calculamos el valor estandarizado t utilizando la siguiente ecuación mostrada a continuación:

$$t = \frac{x - \mu_{Ho}}{\sigma_{\bar{x}}}$$

En donde x es la media de la muestra,  $\mu_{Ho}$  es valor hipotético esperado y  $\sigma_{\bar{x}}$  es el error estándar de la media.

Aplicando la ecuación mostrada anteriormente y los datos obtenidos, el valor de  $t = -1,80$ . Por tanto, al encontrarse este valor por debajo del valor t, es decir, por estar dentro de la región de rechazo, estamos en capacidad estadística de decir que rechazamos la hipótesis nula y aceptamos la hipótesis alternativa.

Dicho de otra manera, podemos afirmar, desde un punto de vista estadístico que “la dimensión *planeación estratégica* no es muy importante dentro de un modelo de Dirección Estratégica”. Lo anterior nos lleva a varias conclusiones, por una parte nos indica que los modelos de dirección estratégica no deberían dejar de incluir una dimensión tan importante como lo es la dirección estratégica, es decir, la fijación de misión, visión, estrategias, acciones para alcanzarlas, la determinación previa de hacia donde se desea caminar con sus respectivas rutas entre otros aspectos propios de la planeación estratégica no deben faltar en un modelo ideal de dirección estratégica. Sin embargo, del mismo modo, este resultado, aun cuando no ratifica la importancia de esta dimensión para las empresas y sector estudiado, nos lleva también a suponer que los problemas de las empresas importadoras y comercializadoras de materias primas en el Ecuador pueden pasar por un desconocimiento o ausencia consciente por



parte de la alta dirección de dichas empresas acerca de la importancia de esta dimensión, únicamente nos señala que esta dimensión debe mantenerse dentro del modelo permitiendo incluso la posibilidad de invertir recursos en su mantenimiento y fortalecimiento. Véase la figura 12.

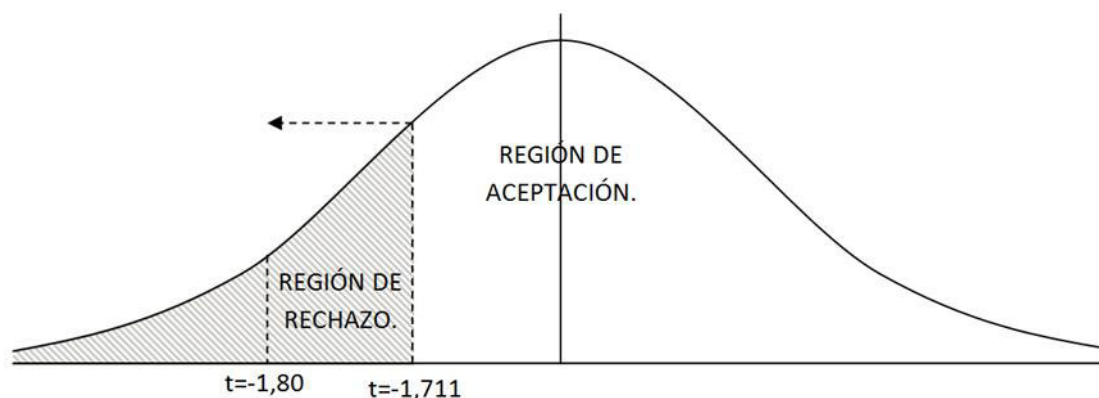


Figura 12. Gráfica de prueba de hipótesis. Distribución "t". Prueba de cola izquierda o inferior. Planeación estratégica. Encuestas.

Para la dimensión **"Gestión del Talento Humano"** podemos revisar los resultados de las entrevistas mostradas en la tabla "datos por dimensión"

$H_0: \mu = 0,9$

$H_1: \mu < 0,9$ .

$\mu_{H_0} = 0,9$ . Valor hipotético de la media de la población.

Calcular la media de la muestra  $\bar{X} = 0,74$ .

Calculamos la desviación estándar de la muestra  $s = 0,31$ .

$n = 25$ . Tamaño de la muestra.

Calculamos el límite inferior de la región de aceptación;  $t = 0,83$ .

$\alpha = 0,05$ , nivel de significancia para probar esta hipótesis.

Para una distribución t, el valor de z para un área bajo la curva de 95% con una cola izquierda o inferior, es  $t = 1,711$ . Dado que se trata de una prueba

de cola inferior, o cola izquierda, por convención este valor equivale en un gráfico de distribución  $t$  a  $-1.711$ . Esto será igual para todas las dimensiones.

Calculamos el valor estandarizado  $t$  utilizando la misma ecuación mostrada en la dimensión “planeación estratégica”.

Aplicando la ecuación y los datos arriba descritos, entonces tenemos un valor  $t = -3,84$ . Por tanto, al encontrarse este valor por debajo del valor  $t$ , es decir, por estar fuera de la región de aceptación, estamos en capacidad estadística de decir que rechazamos la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alternativa.

Dicho de otra manera, podemos afirmar, desde un punto de vista estadístico que la dimensión “gestión del talento humano” no es importante dentro de un modelo de Dirección Estratégica. Esto nos lleva a muchas discusiones, reflexiones y conclusiones. Por una parte, si muchas empresas indican que están abordando esta dimensión, es muy posible que no se lo esté haciendo de una manera adecuada o sin invertir los recursos de manera correcta en un tema que involucra al que tal vez sea desde el punto de vista teórico el activo más importante de las organizaciones modernas como lo es el talento humano. Podemos incluso suponer que tal vez estemos ante una de las causas por las cuales no se logra un adecuado desarrollo empresarial ya que, de acuerdo a nuestro marco teórico estudiado, existe una correlación entre dicho desarrollo empresarial y el desarrollo del talento humano. Finalmente, en este brevísimo análisis previo de resultados, podríamos concluir que este aspecto debe ser incluido en un modelo de dirección estratégica. Previo a esto, se debería establecer las diferencias actuales entre lo que se está aplicando o lo que se entiende como gestión del talento humano y lo que desde el punto de vista teórico realmente es, de tal modo que el cerrar dichas brechas podría ayudar a las organizaciones a entender y mejorar su desarrollo organizacional. El presente trabajo de investigación, debido a limitaciones de tiempo, no puede profundizar ni proponer caminos o acciones dirigidas al cierre de dicha brecha, pero sí pretende mostrar al menos lo que en teoría se debe abarcar dentro de la dimensión “gestión del talento humano” dejando para otros trabajos futuros la identificación y

medición de las diferencias entre un modelo ideal y lo actualmente aplicado por las organizaciones. Véase la figura 13.

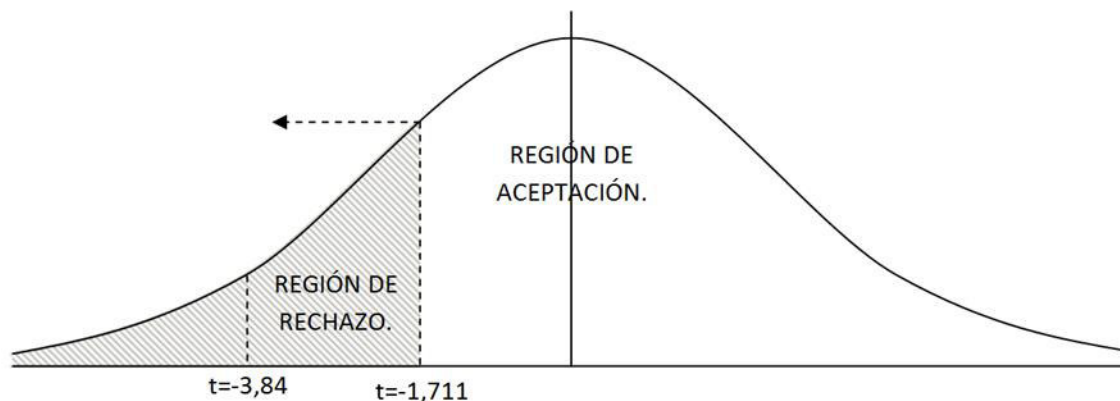


Figura 13. Gráfica de prueba de hipótesis. Distribución "t". Prueba de cola izquierda o inferior. Gestión del talento humano. Encuestas.

Para la dimensión "**Gestión Comercial**" podemos revisar los resultados de las entrevistas mostradas en la tabla "datos por dimensión"

$H_0: \mu = 0,9$

$H_1: \mu < 0,9$ .

$\mu_{H_0} = 0,9$ . Valor hipotético de la media de la población.

Calcular la media de la muestra  $\bar{X} = 0,70$ .

Calculamos la desviación estándar de la muestra  $s = 0,30$ .

$n = 25$ . Tamaño de la muestra.

Calculamos el límite inferior de la región de aceptación;  $t = 0,83$ .

$\alpha = 0,05$ , nivel de significancia para probar esta hipótesis.

Para una distribución t, el valor de z para un área bajo la curva de 95% con una cola izquierda o inferior, es  $t = 1,711$ . Esto no cambia respecto a las dos dimensiones antes estudiadas ni a las tres restantes. Dado que se trata de una prueba de cola inferior, o cola izquierda, por convención este valor

equivale en un gráfico de distribución  $t$  igual a  $-1.711$ . Esto será igual para todas las dimensiones.

Calculamos el valor estandarizado  $t$  utilizando la misma ecuación mostrada en la dimensión “planeación estratégica.”

Aplicando la ecuación y los datos arriba descritos, entonces el valor de  $t = -4.90$ . Por tanto, al encontrarse este valor por debajo del valor  $t$ , es decir, por estar fuera de la región de aceptación, estamos en capacidad estadística de decir que rechazamos la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alternativa.

Dicho de otra manera, podemos afirmar, desde un punto de vista estadístico que la dimensión “Gestión Comercial” no es importante dentro de un modelo de Dirección Estratégica. Este es uno de los puntos que más poderosamente llama la atención ya que, por la revisión teórica y por la experiencia del tesista en el tema, se puede afirmar que la gestión comercial podría incluso ser considerada igual o más importante que la misma planeación estratégica, al menos en los momentos y tiempos actuales de situación en la cual se encuentran no solo las empresas importadoras y comercializadoras de materias primas en el Ecuador, sino todo el empresariado en general. La gestión comercial debe tener como función principal la incesante búsqueda de oportunidades de negocios como principal función no solo de la gente de ventas de la empresa sino de todo colaborador que conforme la organización. Desde nuestro punto de vista, el crecimiento debe estar basado no solo dentro del mismo mercado en cual naturalmente se desenvuelva la organización sino también, como planes de acción paralelos, se debe propender hacia la búsqueda de otros mercados integrados por nuevos productos incluso, y aun cuando estos en principio no estén en la órbita de su negocio central. Véase la figura 14.

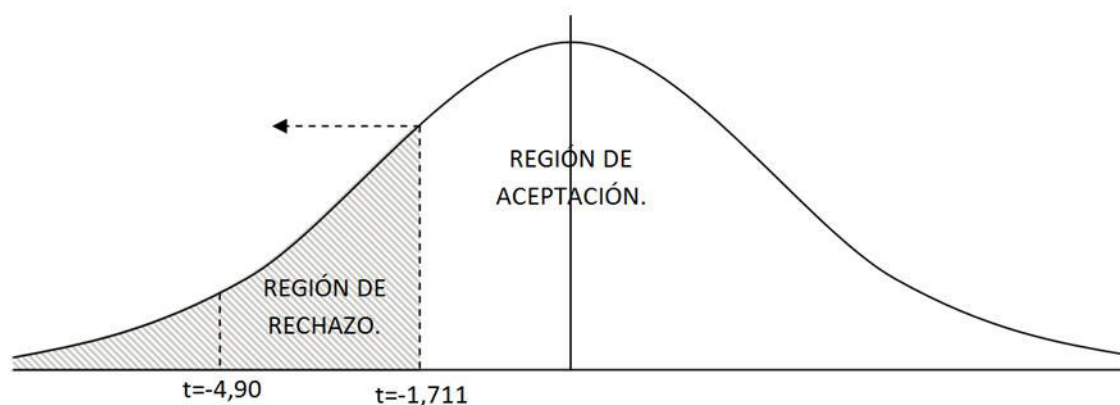


Figura 14. Gráfica de prueba de hipótesis. Distribución "t". Prueba de cola izquierda o inferior. Gestión Comercial. Encuestas.

Para la dimensión **"Evaluación y Control"**, al igual que para las otras dimensiones, podemos revisar los resultados de las entrevistas que se muestran en la tabla "datos por dimensión".

$H_0: \mu = 0,9$

$H_1: \mu < 0,9$ .

$\mu_{H_0} = 0,9$ . Valor hipotético de la media de la población.

Calcular la media de la muestra  $\bar{X} = 0,57$ .

Calculamos la desviación estándar de la muestra  $s = 0,25$ .

$n = 25$ . Tamaño de la muestra.

Calculamos el límite inferior de la región de aceptación;  $t = 0,84$ .

$\alpha = 0,05$ , nivel de significancia para probar esta hipótesis.

Para una distribución t, el valor de z para un área bajo la curva de 95% con una cola izquierda o inferior, es  $t = 1,711$ . Esto no cambia respecto a las dimensiones antes estudiadas ni las restantes. Dado que se trata de una prueba de cola inferior, o cola izquierda, por convención este valor equivale en un gráfico de distribución t igual a  $-1,711$ . Esto será igual para todas las dimensiones.

Calculamos el valor estandarizado  $t$  utilizando la misma ecuación mostrada en la dimensión “planeación estratégica”.

Aplicando la ecuación y los datos arriba descritos, entonces el valor de  $t = -9,70$ . Por tanto, al encontrarse este valor por debajo del valor  $t$ , es decir, por estar fuera de la región de aceptación, estamos en capacidad estadística de decir que rechazamos la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alternativa.

Dicho de otra manera, podemos afirmar, desde un punto de vista estadístico que la dimensión “evaluación y control” no es importante dentro de un modelo de Dirección Estratégica. Desde nuestro punto de vista y basado en la experiencia de años en el mercado y en la dirección de este tipo de empresas, debemos mencionar que este resultado no sorprende a tal punto que incluso podemos arriesgarnos, con base en esa misma experiencia, a generalizar esta determinación estadística al sector empresarial en general. Por algún motivo, tal vez cultural, tal vez formativo, el empresario no tiene una tendencia hacia la medición de las variables e indicadores que influyen en su negocio. Muchas veces se deja llevar por la última línea del balance o por el resultado en sí y no se realizan mediciones a otras variables que de manera directa o indirecta afectan en dicho resultado. Se debe analizar cada caso, cada tipo de empresa y determinar las variables más importantes de cada proceso empresarial y definir cuáles son los indicadores claves que las medirán y cuáles son los valores mínimos o rangos de valores que deberán alcanzar dichos indicadores para mostrarnos por un lado que, el proceso está dentro de control y por otro lado, y siendo tal vez lo más importante, que estamos en el camino correcto hacia alcanzar la meta deseada al final del ejercicio económico. Véase la figura 15.

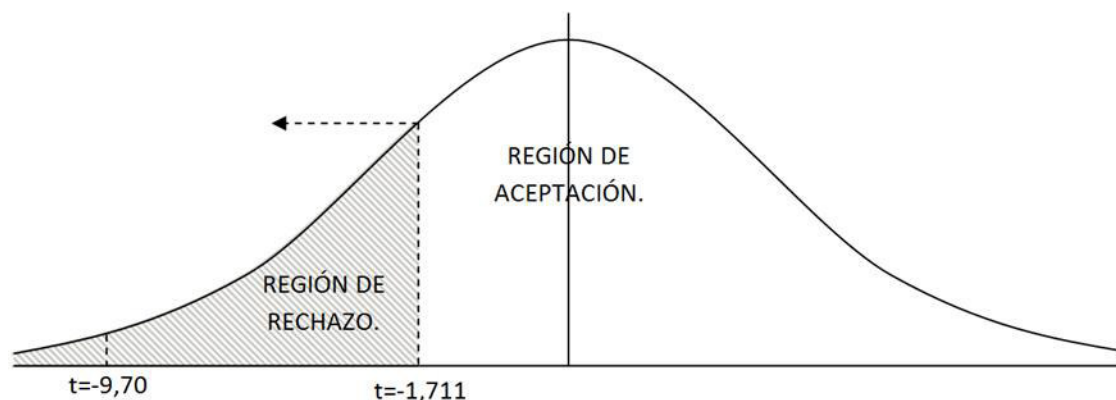


Figura 15. Gráfica de prueba de hipótesis. Distribución "t". Prueba de cola izquierda o inferior. Evaluación y Control. Encuestas.

Para la dimensión "**Gestión Operativa**", al igual que para las otras dimensiones, podemos revisar los resultados de las entrevistas que se muestran en la tabla "datos por dimensión".

$H_0: \mu = 0,9$

$H_1: \mu < 0,9$ .

$\mu_{H_0} = 0,9$ . Valor hipotético de la media de la población.

Calcular la media de la muestra  $\bar{X} = 0,58$ .

Calculamos la desviación estándar de la muestra  $s = 0,26$ .

$n = 25$ . Tamaño de la muestra.

Calculamos el límite inferior de la región de aceptación;  $t = 0,84$ .

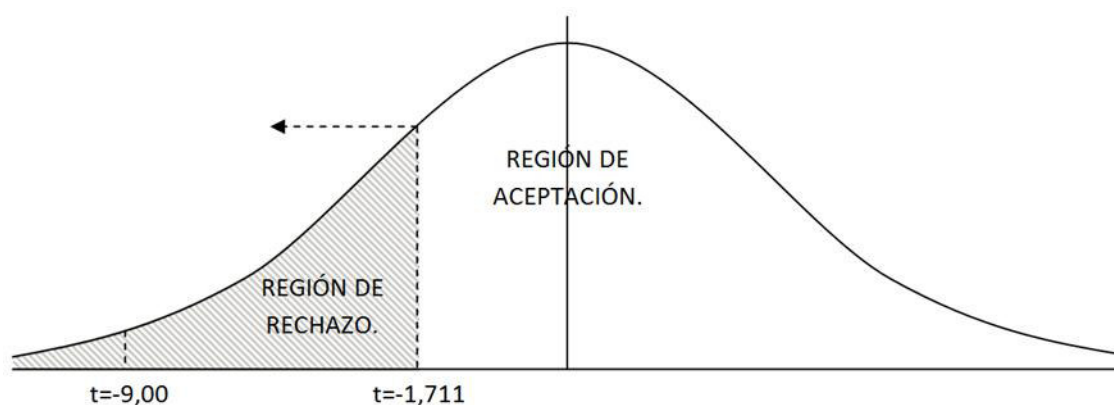
$\alpha = 0,05$ , nivel de significancia para probar esta hipótesis.

Para una distribución t, el valor de z para un área bajo la curva de 95% con una cola izquierda o inferior, es  $t = 1,711$ . Esto no cambia respecto a las dimensiones antes estudiadas ni a la restante. Dado que se trata de una prueba de cola inferior, o cola izquierda, por convención este valor equivale en un gráfico de distribución t igual a  $-1,711$ . Esto será igual para todas las dimensiones.

Calculamos el valor estandarizado  $t$  utilizando la misma ecuación mostrada en la dimensión “planeación estratégica”.

Aplicando la ecuación y los datos arriba descritos, entonces el valor de  $t = -9,00$ . Por tanto, al encontrarse este valor por debajo del valor  $t$ , es decir, por estar fuera de la región de aceptación, estamos en capacidad estadística de decir que rechazamos la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alternativa.

Dicho de otra manera, podemos afirmar, desde un punto de vista estadístico que la dimensión “gestión operativa” no es importante dentro de un modelo de Dirección Estratégica. Esto nos lleva nuevamente a pensar que existen muchas acciones que no se están tomando en cuenta al momento de gestionar las organizaciones. Dentro de la gestión operativa debe incluirse aspectos tales como la gestión de calidad de productos y servicios, claves en la subsistencia de las empresas en el largo plazo, así como el cuidado extremadamente celoso de los gastos, teniendo como regla fundamental, y política de empresa si se quiere, el generar más ingresos y menos gastos. Tal vez, aspectos no tan trascendentales, aunque no menos importantes tales como la gestión de logística y en particular la de compras y todo lo que esto involucra, incluyendo la adecuada selección y evaluación de proveedores. Véase la figura 16.



**Figura 16. Gráfica de prueba de hipótesis. Distribución “t”. Prueba de cola izquierda o inferior. Gestión Operativa. Encuestas.**



Para la dimensión “**Gestión del Conocimiento**”, al igual que para las otras dimensiones, podemos revisar los resultados de las entrevistas que se muestran en la tabla “datos por dimensión”.

$H_0: \mu = 0,9$

$H_1: \mu < 0,9$ .

$\mu_{H_0} = 0,9$ . Valor hipotético de la media de la población.

Calcular la media de la muestra  $\bar{X} = 0,55$ .

Calculamos la desviación estándar de la muestra  $s = 0,25$ .

$n = 25$ . Tamaño de la muestra.

Calculamos el límite inferior de la región de aceptación;  $t = 0,84$ .

$\alpha = 0,05$ , nivel de significancia para probar esta hipótesis.

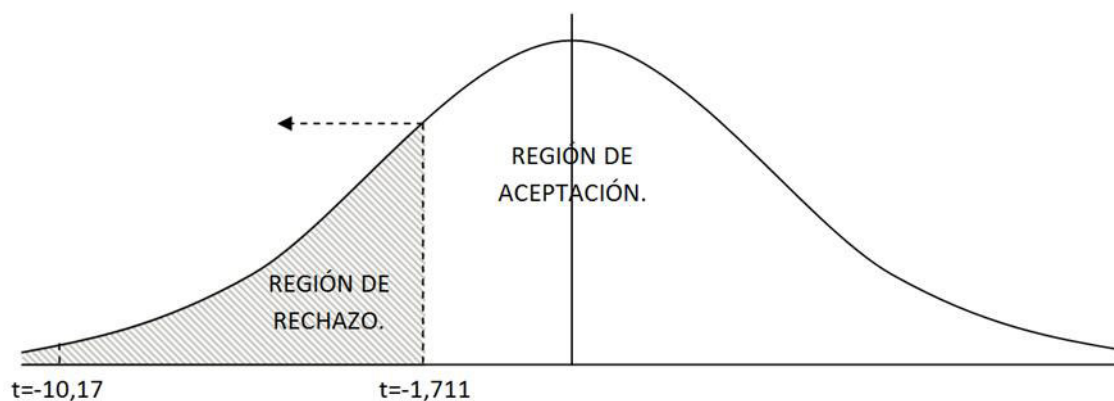
Para una distribución t, el valor de z para un área bajo la curva de 95% con una cola izquierda o inferior, es  $t = 1,711$ . Esto no cambia respecto a las dimensiones antes estudiadas. Dado que se trata de una prueba de cola inferior, o cola izquierda, por convención este valor equivale en un gráfico de distribución t igual a  $-1.711$ , igual que en las dimensiones antes estudiadas.

Calculamos el valor estandarizado t utilizando la misma ecuación mostrada en la dimensión “planeación estratégica”.

Aplicando la ecuación y los datos arriba descritos, entonces el valor de  $t = -10,17$ . Por tanto, al encontrarse este valor por debajo del valor t, es decir, por estar fuera de la región de aceptación, estamos en capacidad estadística de decir que rechazamos la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alternativa.

Dicho de otra manera, podemos afirmar, desde un punto de vista estadístico que la dimensión “gestión del conocimiento” no es importante dentro de un modelo de Dirección Estratégica. De acuerdo a lo revisado en el artículo acerca de la Gestión del Conocimiento, publicado en 2004 por el Doctor Fernando Zeballos, Docente de la Universidad Católica del Uruguay en las materias capacitación y desarrollo de Recursos, el trabajo de campo ha

permitido observar que la "Gestión del Conocimiento" sigue identificándose en Uruguay con el concepto de "Capacitación y Desarrollo" más que con otros. Es probable que una situación similar esté ocurriendo aquí en nuestro país o al menos en el sector empresarial importador y comercializador de materias primas ya que no se percibe una clara definición de la gestión del conocimiento. Ahora bien, lo más curioso de este caso aparece cuando se evidencian ciertos rasgos de gestión del conocimiento, como por ejemplo el análisis de la competencia y la parcial utilización que ciertas empresas hacen de sus hallazgos, pero que no se lo tiene identificado como gestión del conocimiento sino más bien se enfoca como parte del trabajo operativo comercial y no se le termina de dar el adecuado tratamiento que esta valiosa información tiene del mercado. Tal como ocurre en otros países, las organizaciones adquieren conocimiento mediante cursos de capacitación y se confina, al menos hasta ahora, a la gestión del conocimiento únicamente como la capacitación del personal, es decir, se la limita a una parte de lo que es gestión del talento humano. No se evidencia una definida política de gestión del conocimiento a nivel empresarial, aun cuando hay destellos de gestión del conocimiento como política proveniente del gobierno ecuatoriano. A nivel empresarial se percibe por ahora más bien un profundo desconocimiento acerca del tema, aun cuando, como ya se comentó, existen algunas acciones ya aplicadas que se podrían encasillar dentro de gestión del conocimiento. Véase la figura 17.



**Figura 17. Gráfica de prueba de hipótesis. Distribución "t". Prueba de cola izquierda o inferior. Gestión del Conocimiento. Encuestas.**

### ***Medición de la potencia de la prueba de hipótesis***

Como se ha mencionado, una prueba de hipótesis consiste en determinar la diferencia que existe entre el valor que estamos determinando como parámetro hipotético y el dato real medio de la muestra a fin de definir si la diferencia entre estos valores es importante o no.

Levin & Rubin (2010) señalan:

Idealmente, tanto  $\alpha$  como  $\beta$  (las probabilidades de los errores tipo I y tipo II) deben ser pequeñas. Un error tipo I se presenta cuando rechazamos una hipótesis nula que es cierta, y que  $\alpha$  (el nivel de significancia de la prueba) es la probabilidad de cometer un error tipo I. En otras palabras, una vez que decidimos el nivel de significancia, no hay nada que podamos hacer respecto a  $\alpha$ . Un error tipo II ocurre cuando aceptamos una hipótesis nula que es falsa; la probabilidad de un error tipo II es  $\beta$ . (p. 338)

Rechazar una hipótesis nula cuando es falsa es justo lo que debe hacer una buena prueba, un valor alto de  $1-\beta$  (algo cerca de 1.0) significa que la prueba trabaja bastante bien (rechaza la hipótesis nula cuando es falsa) (Levin & Rubin, 2010, p. 339).

Levin & Rubin (2010) señalan:

Como el valor de  $1-\beta$  es la medida de qué tan bien trabaja la prueba, recibe el nombre de potencia de la prueba. Si graficamos los valores de  $1-\beta$  para cada valor de  $\mu$  (la media verdadera de la población) para el que la hipótesis alternativa es cierta, la curva resultante se conoce como curva de potencia. (p. 339).

Lo que hacemos es calcular primero el error estándar de la media para cada valor hipotético de la media de la población, con ese dato vamos a la tabla 1 del apéndice del libro de Levin & Rubin (2010, p. 907) y construimos nuestra gráfica de potencia de prueba de hipótesis.

**Cuadro 15. Tabla de datos básicos para realizar las pruebas de potencia de hipótesis y construir las curvas respectivas por cada dimensión estudiada.**

Dimensiones del modelo	PROMEDIO	DESVIACIÓN ESTÁNDAR DE LA MUESTRA	DESVIACIÓN ESTÁNDAR DE LA POBLACIÓN	ERROR ESTÁNDAR DE LA MEDIA	MEDIA ESTÁNDAR IZADA o VALOR ESTÁNDAR IZADO t	LÍMITE INFERIOR DE LA REGIÓN DE ACEPTACIÓN	VALOR ESTÁNDAR IZADO t
Planeación estratégica	0,82	0,32	0,31	0,044	-1,80	0,82	-1,80
Gestión del Talento Humano	0,74	0,31	0,30	0,043	-3,84	0,83	-3,84
Gestión Comercial	0,70	0,30	0,29	0,041	-4,90	0,83	-4,90
Evaluación y control	0,57	0,25	0,24	0,034	-9,70	0,84	-9,70
Gestión operativa	0,58	0,26	0,25	0,036	-9,00	0,84	-9,00
Gestión del Conocimiento	0,55	0,25	0,24	0,034	-10,17	0,84	-10,17
	N= 49						
	n= 25						
	t= 1,711						
	uHo= 0,9						

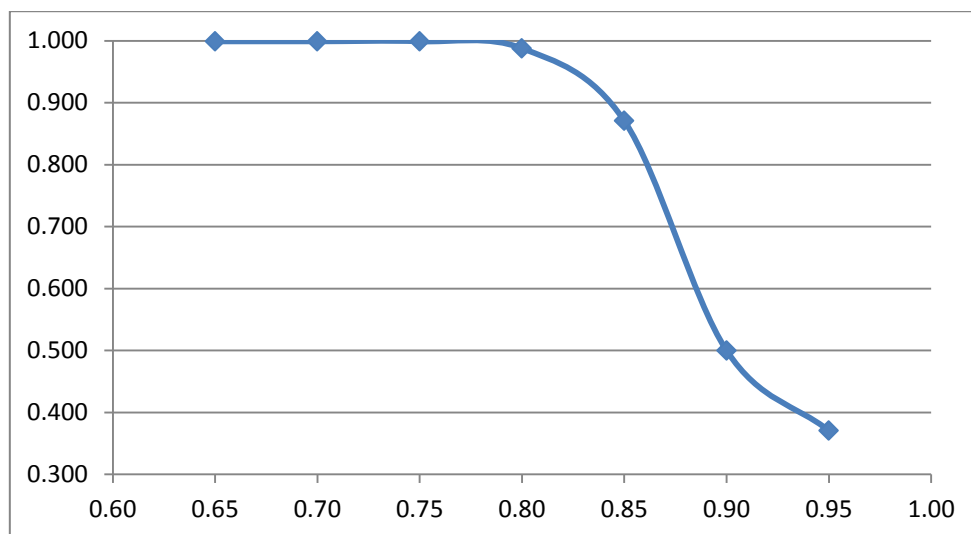
*Fuente.* Datos de pregunta 5 de encuestas efectuadas por el autor

### ***Para la planeación estratégica***

**Cuadro 16. Tabla de datos para construir la curva de potencia de la hipótesis relativa a la Planeación Estratégica**

Errores estándar arriba de la media de la población	Media verdadera de la población	1-β (probabilidad de rechazar la Ho cuando es falsa)
-1,13	0,95	0,371
0,00	0,90	0,500
1,13	0,85	0,871
2,25	0,80	0,988
3,38	0,75	0,999
4,51	0,70	0,999
5,64	0,65	0,999

*Fuente.* Datos de encuestas efectuadas por el autor y análisis estadístico



**Figura 18. Figura de curva de potencia de la hipótesis relativa a la Planeación Estratégica.** Elaborado a partir del cuadro 16.

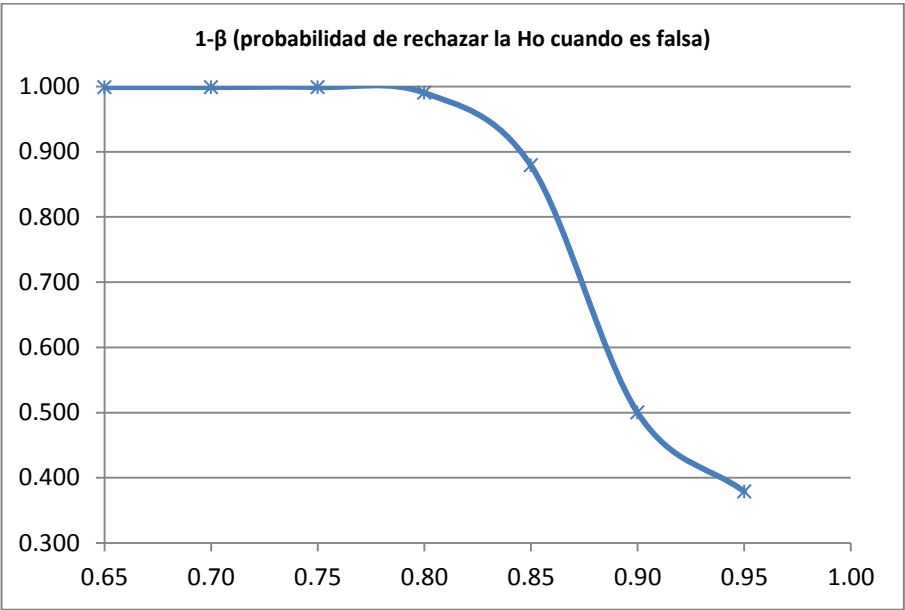
En el cuadro 16 y figura 18 podemos observar que la probabilidad de rechazar la hipótesis nula cuando es falsa empieza a subir en gran medida a partir del valor de 0,90 de media de la población, incluso se observa que para un valor de media de la población de 0,85, probabilidad de rechazar la hipótesis nula cuando sea falsa es 0,871 lo cual es un valor que se puede considerar como adecuado, y se observa la gráfica, conforme los valores hipotéticos esperados se alejan de la media de la población, la probabilidad de rechazar la hipótesis nula cuando es falsa se incrementa.

**Para la Gestión del Talento Humano:**

**Cuadro 17. Tabla de datos para construir la curva de potencia de la hipótesis relativa a la Gestión del Talento Humano**

Errores estándar arriba de la media de la población	Media verdadera de la población	1- $\beta$ (probabilidad de rechazar la Ho cuando es falsa)
-1,17	0,95	0,379
0,00	0,90	0,500
1,17	0,85	0,879
2,34	0,80	0,990
3,51	0,75	0,999
4,69	0,70	0,999
5,86	0,65	0,999

*Fuente.* Datos de encuestas efectuadas por el autor y análisis estadístico



**Figura 19. Figura de curva de potencia de la hipótesis relativa a la Gestión del Talento Humano.** Elaborado a partir del cuadro 17.

En el cuadro 17 y figura 19 se puede observar un comportamiento similar a la construida para la prueba de potencia de hipótesis relativa a la planeación

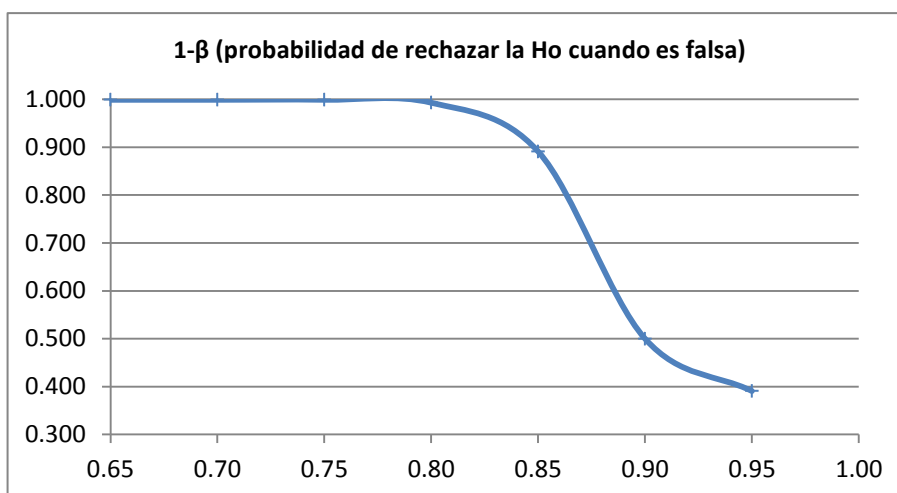
estratégica y en general la tendencia de las curvas que en adelante se mostrarán de pruebas de potencia de hipótesis referidas a las demás dimensiones tendrán un comportamiento similar. Es decir, que la probabilidad de rechazar la hipótesis nula cuando es falsa empieza a subir en gran medida a partir del valor de 0,90 de media de la población. Por ejemplo, para el caso de un valor de media de la población de 0,85, probabilidad de rechazar la hipótesis nula cuando sea falsa es casi de un 88% lo cual es un valor que se puede considerar como adecuado. Del mismo modo, y se observa en el gráfica, conforme los valores hipotéticos esperados se alejan de la media de la población, la probabilidad de rechazar la hipótesis nula cuando es falsa se incrementa.

### ***Para la Gestión Comercial***

***Cuadro 18. Tabla de datos para construir la curva de potencia de la hipótesis relativa a la Gestión Comercial***

<b>Errores estándar arriba de la media de la población</b>	<b>Media verdadera de la población</b>	<b>1-<math>\beta</math> (probabilidad de rechazar la <math>H_0</math> cuando es falsa)</b>
-1,23	0,95	0,391
0,00	0,90	0,500
1,23	0,85	0,891
2,45	0,80	0,993
3,68	0,75	0,999
4,90	0,70	0,999
6,13	0,65	0,999

*Fuente.* Datos de encuestas efectuadas por el autor y análisis estadístico



*Figura 20. Figura de curva de potencia de la hipótesis relativa a la Gestión Comercial. Elaborado a partir del cuadro 18.*

En el cuadro 18 y figura 20 se observa un comportamiento de la curva similar, observándose que cuando la media de la población sea de 0,85, la probabilidad de rechazar la hipótesis nula cuando es falsa es de 89,1%.

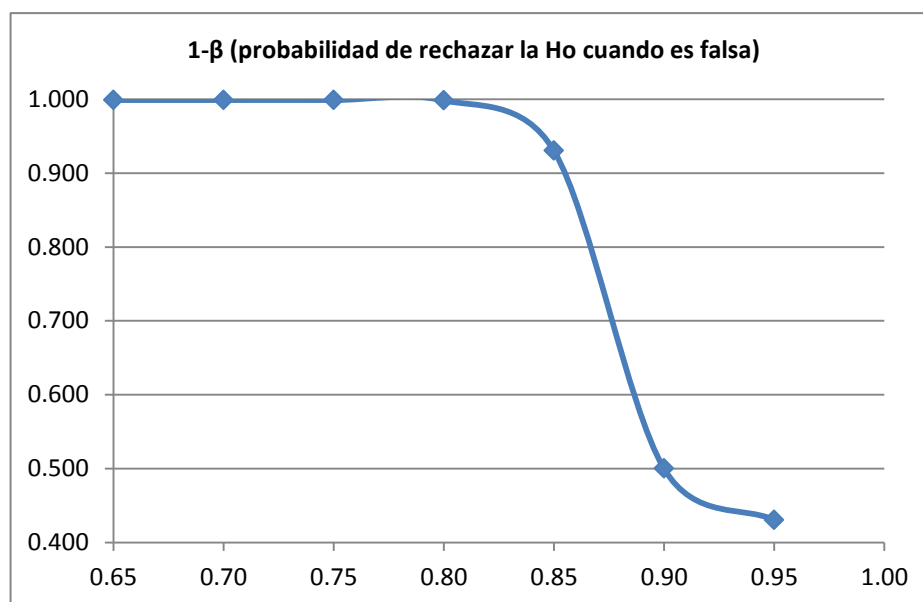
### ***Para la Evaluación y el Control***

*Cuadro 19. Tabla de datos para construir la curva de potencia de la hipótesis relativa a la Evaluación y el Control.*

Errores estándar arriba de la media de la población	Media verdadera de la población	1-β (probabilidad de rechazar la Ho cuando es falsa)
-1,48	0,95	0,431
0,00	0,90	0,500
1,48	0,85	0,931
2,96	0,80	0,999
4,43	0,75	0,999
5,91	0,70	0,999
7,39	0,65	0,999

*Fuente. Datos de encuestas efectuadas por el autor y análisis estadístico*





*Figura 21.* **Figura de curva de potencia de la hipótesis relativa a la Evaluación y el Control.** Elaborado a partir del cuadro 19.

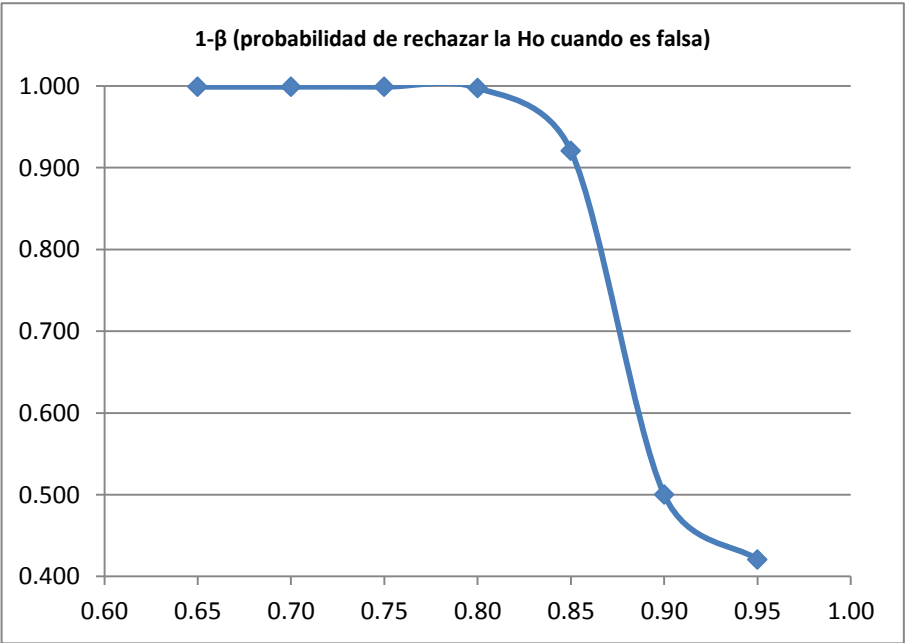
En el cuadro 19 y figura 21 se observa una adecuada curva de potencia de hipótesis, resaltando el hecho de que conforme los valores se alejan del valor hipotético de la población, la probabilidad de rechazar la hipótesis nula cuando sea falsa, se incrementa. Para este caso, a partir de valores de media de la población de 0,85 la probabilidad de rechazar la hipótesis nula cuando es falsa alcanza niveles superiores a 93,1%.

**Para la Gestión Operativa**

**Cuadro 20. Tabla de datos para construir la curva de potencia de la hipótesis relativa a la Gestión Operativa**

Errores estándar arriba de la media de la población	Media verdadera de la población	1- $\beta$ (probabilidad de rechazar la Ho cuando es falsa)
-1,41	0,95	0,421
0,00	0,90	0,500
1,41	0,85	0,921
2,81	0,80	0,998
4,22	0,75	0,999
5,63	0,70	0,999
7,03	0,65	0,999

*Fuente.* Datos de encuestas efectuadas por el autor y análisis estadístico



**Figura 22. Figura de curva de potencia de la hipótesis relativa a la Gestión Operativa.**  
Elaborado a partir del cuadro 20.

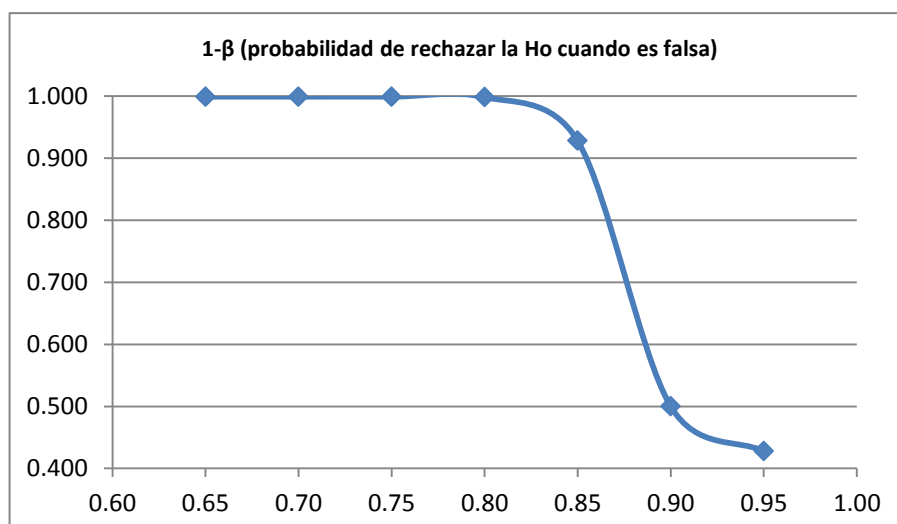
En el cuadro 20 figura 22, caso de la gestión operativa, la curva de potencia de hipótesis crece significativamente a partir de un valor de media de la población de 0,85, siendo a partir de este punto la probabilidad de rechazar la hipótesis nula cuando sea falsa, superior a 92,1%, con un comportamiento similar a las otras dimensiones estudiadas.

### ***Para la Gestión del Conocimiento***

***Cuadro 21. Tabla de datos para construir la curva de potencia de la hipótesis relativa a la Gestión del Conocimiento***

<b>Errores estándar arriba de la media de la población</b>	<b>Media verdadera de la población</b>	<b>1-<math>\beta</math> (probabilidad de rechazar la Ho cuando es falsa)</b>
-1,46	0,95	0,428
0,00	0,90	0,500
1,46	0,85	0,928
2,92	0,80	0,998
4,39	0,75	0,999
5,85	0,70	0,999
7,31	0,65	0,999

*Fuente.* Datos de encuestas efectuadas por el autor y análisis estadístico



*Figura 23. Figura de curva de potencia de la hipótesis relativa a la Gestión del Conocimiento.* Elaborado a partir del cuadro 21.

Finalmente, en la dimensión Gestión del Conocimiento, la curva de potencia de hipótesis observada en el cuadro 21 y figura 23, se comporta de manera similar a las curvas de las otras demisiones estudiadas, observándose un incremento en la probabilidad de rechazar la hipótesis nula cuando sea falsa a partir de valores de 0,85 llegando a niveles superiores del 92,8%. Esto significa que cuando la calificación otorgada a cada una de las dimensiones estudiadas, y en este caso en particular a la Gestión de Conocimiento, es menor al valor esperado, la prueba es más poderosa, es decir, tiene una mayor probabilidad de ser rechazada.

## JI-CUADRADA

Si clasificamos una población en diferentes categorías respecto a dos atributos entonces podemos utilizar una prueba ji-cuadrada para determinar si los dos atributos son independientes entre sí. (Levin & Rubin, 2010, p. 448).

Si la hipótesis nula es verdadera, entonces la distribución de muestreo del estadístico ji-cuadrada,  $X^2$ , puede aproximarse bastante bien mediante una curva continua conocida como distribución ji-cuadrada.

Para el cálculo de la ji cuadrada utilizaremos la siguiente ecuación:

$$X^2 = \sum \frac{(fo - fe)^2}{fe}$$

En donde  $X^2$  es ji cuadrada, “fo” es la frecuencia observada y “fe” es la frecuencia esperada.

A continuación la tabla con los datos obtenidos representados en el cuadro 22:

*Cuadro 22. Tabla de datos  $X^2$ .*

	fo							fe	fo-fe						(fo-fe)2/fe					
	Planeación estratégica	Gestión del Talento Humano	Gestión Comercial	Evaluación y control	Gestión operativa	Gestión del Conocimiento	Planeación estratégica		Gestión del Talento Humano	Gestión Comercial	Evaluación y control	Gestión operativa	Gestión del Conocimiento	Planeación estratégica	Gestión del Talento Humano	Gestión Comercial	Evaluación y control	Gestión operativa	Gestión del Conocimiento	
IDEAL ALAMBREC	1,0	0,9	0,5	0,6	0,8	0,7	0,9	0,1	0,0	-0,4	-0,3	-0,1	-0,2	0,01	0,00	0,18	0,10	0,01	0,04	
IMPORTADORA TOMBAMBA	0,9	1,0	0,8	0,6	0,5	0,7	0,9	0,0	0,1	-0,1	-0,3	-0,4	-0,2	0,00	0,01	0,01	0,10	0,18	0,04	
AINSA	0,9	1,0	0,8	0,5	0,7	0,6	0,9	0,0	0,1	-0,1	-0,4	-0,2	-0,3	0,00	0,01	0,01	0,18	0,04	0,10	
RESIQUIM	0,7	0,9	1,0	0,5	0,8	0,6	0,9	-0,2	0,0	0,1	-0,4	-0,1	-0,3	0,04	0,00	0,01	0,18	0,01	0,10	
BASESUR	1,0	0,8	0,7	0,6	0,9	0,5	0,9	0,1	-0,1	-0,2	-0,3	0,0	-0,4	0,01	0,01	0,04	0,10	0,00	0,18	
HIVIMAR	1,0	0,8	0,9	0,7	0,5	0,6	0,9	0,1	-0,1	0,0	-0,2	-0,4	-0,3	0,01	0,01	0,00	0,04	0,18	0,10	
INGENIO SAN CARLOS	1,0	0,8	0,9	0,5	0,7	0,6	0,9	0,1	-0,1	0,0	-0,4	-0,2	-0,3	0,01	0,01	0,00	0,18	0,04	0,10	
Buenaño Caicedo Compañía de Negocio	1,0	0,8	0,5	0,7	0,6	0,9	0,9	0,1	-0,1	-0,4	-0,2	-0,3	0,0	0,01	0,01	0,18	0,04	0,10	0,00	
Brenntag	1,0	0,8	0,9	0,7	0,5	0,6	0,9	0,1	-0,1	0,0	-0,2	-0,4	-0,3	0,01	0,01	0,00	0,04	0,18	0,10	
CONSERGAR	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,9	-0,9	-0,9	-0,9	-0,9	-0,9	-0,9	0,90	0,90	0,90	0,90	0,90	0,90	
NOVACERO	0,9	1,0	0,8	0,7	0,5	0,6	0,9	0,0	0,1	-0,1	-0,2	-0,4	-0,3	0,00	0,01	0,01	0,04	0,18	0,10	
Librería Studium	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,9	-0,9	-0,9	-0,9	-0,9	-0,9	-0,9	0,90	0,90	0,90	0,90	0,90	0,90	
POLIQUIM	1,0	0,9	0,7	0,8	0,6	0,5	0,9	0,1	0,0	-0,2	-0,1	-0,3	-0,4	0,01	0,00	0,04	0,01	0,10	0,18	
FADESA	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,9	-0,9	-0,9	-0,9	-0,9	-0,9	-0,9	0,90	0,90	0,90	0,90	0,90	0,90	
GENFAR	0,8	1,0	0,9	0,7	0,5	0,6	0,9	-0,1	0,1	0,0	-0,2	-0,4	-0,3	0,01	0,01	0,00	0,04	0,18	0,10	
DEL MONTE	1,0	0,8	0,7	0,5	0,6	0,9	0,9	0,1	-0,1	-0,2	-0,4	-0,3	0,0	0,01	0,01	0,04	0,18	0,10	0,00	
KERÁMICOS	1,0	0,6	0,8	0,9	0,7	0,5	0,9	0,1	-0,3	-0,1	0,0	-0,2	-0,4	0,01	0,10	0,01	0,00	0,04	0,18	
IASA	1,0	0,6	0,7	0,9	0,8	0,5	0,9	0,1	-0,3	-0,2	0,0	-0,1	-0,4	0,01	0,10	0,04	0,00	0,01	0,18	
CEVALLCOM	0,9	0,5	0,8	0,6	0,7	1,0	0,9	0,0	-0,4	-0,1	-0,3	-0,2	0,1	0,00	0,18	0,01	0,10	0,04	0,01	
Pronaca	0,9	1,0	0,8	0,6	0,5	0,7	0,9	0,0	0,1	-0,1	-0,3	-0,4	-0,2	0,00	0,01	0,01	0,10	0,18	0,04	
QUIMICA AMTEX S.A.	0,8	0,7	1,0	0,6	0,9	0,5	0,9	-0,1	-0,2	0,1	-0,3	0,0	-0,4	0,01	0,04	0,01	0,10	0,00	0,18	
PROVEQUIM	1,0	0,8	0,9	0,7	0,6	0,5	0,9	0,1	-0,1	0,0	-0,2	-0,3	-0,4	0,01	0,01	0,00	0,04	0,10	0,18	
SOLVESA	1,0	0,9	0,7	0,8	0,5	0,6	0,9	0,1	0,0	-0,2	-0,1	-0,4	-0,3	0,01	0,00	0,04	0,01	0,18	0,10	
ALVARADO	0,9	0,8	1,0	0,6	0,7	0,5	0,9	0,0	-0,1	0,1	-0,3	-0,2	-0,4	0,00	0,01	0,01	0,10	0,04	0,18	
SERVIFACTIBLER	0,8	1,0	0,7	0,5	0,9	0,6	0,9	-0,1	0,1	-0,2	-0,4	0,0	-0,3	0,01	0,01	0,04	0,18	0,00	0,10	
														x2	2,91	3,28	3,42	4,58	4,60	4,99

*Fuente.* Datos de las encuestas efectuadas por el autor y análisis estadístico

### ***Determinación de los grados de libertad***

Conforme aumenta el número de grados de libertad, la curva hace cada vez más simétrica hasta que el número de grados de libertad alcanza valores grandes, en cuyo caso la distribución puede aproximarse con la normal. (Levin & Rubin, 2010, p. 452).

Grados de libertad = (número de renglones-1)(número de columnas-1).

Para nuestro caso, dado que tenemos veinticinco empresas que aportaron su respuesta respecto a una dimensión, las cuales conformarían las columnas, pero a su vez tenemos un solo renglón representado por cada una de las dimensiones de la dirección estratégica, entonces se anularía el producto, por tanto, utilizaremos el valor de 1 como dato para los grados de libertad. Esto, más un  $\alpha=0,05$  y utilizando la tabla 5 mostrada por Levin & Rubin (2010, p. 925), tenemos:  $gl= 1$ ,  $\alpha = 0,05$  y  $X^2= 3,841$ .

Con los grados de libertad ya definidos, y aplicando la tabla 5 mostrada por Levin & Rubin (2010, p. 925), tenemos:  $Gl= 24$ ,  $\alpha = 0,05$  y  $X^2= 36,415$ .

### ***Para la Planeación Estratégica:***

Ho-7: No existe diferencia entre las percepciones con respecto a la importancia y calificación que le otorgan a la dimensión “planeación estratégica” por parte de todas las empresas entrevistadas. En otras palabras, la percepción respecto a “planeación estratégica” es independiente de la empresa entrevistada.

H1-7: Sí existe diferencia entre las percepciones con respecto a la importancia y calificación que le otorgan a la dimensión “planeación estratégica” por parte de todas las empresas entrevistadas.

Dado que 2,91 se encuentra dentro de la zona de aceptación, se acepta Ho-7.

***Para la Gestión del Talento Humano:***

Ho-8: No existe diferencia entre las percepciones con respecto a la importancia y calificación que le otorgan a la dimensión “Gestión del Talento Humano” por parte de todas las empresas entrevistadas. En otras palabras, la percepción respecto a “Gestión del Talento Humano” es independiente de la empresa entrevistada.

H1-8: Sí existe diferencia entre las percepciones con respecto a la importancia y calificación que le otorgan a la dimensión “Gestión del Talento Humano” por parte de todas las empresas entrevistadas.

Dado que 3,28 se encuentra dentro de la zona de aceptación, se acepta Ho-8.

***Para la Gestión Comercial:***

Ho-9: No existe diferencia entre las percepciones con respecto a la importancia y calificación que le otorgan a la dimensión “Gestión Comercial” por parte de todas las empresas entrevistadas. En otras palabras, la percepción respecto a “Gestión Comercial” es independiente de la empresa entrevistada.

H1-9: Sí existe diferencia entre las percepciones con respecto a la importancia y calificación que le otorgan a la dimensión “Gestión Comercial” por parte de todas las empresas entrevistadas.

Dado que 3,42 se encuentra dentro de la zona de aceptación, se acepta Ho-9.

***Para la Evaluación y control:***

Ho-10: No existe diferencia entre las percepciones con respecto a la importancia y calificación que le otorgan a la dimensión “Evaluación y control” por parte de todas las empresas entrevistadas. En otras palabras, la

percepción respecto a “Evaluación y control” es independiente de la empresa entrevistada.

H1-10: Sí existe diferencia entre las percepciones con respecto a la importancia y calificación que le otorgan a la dimensión “Evaluación y control” por parte de todas las empresas entrevistadas.

Dado que 4,58 se encuentra fuera de la zona de aceptación, se rechaza Ho-10 y se acepta H1-10.

***Para la Gestión operativa:***

Ho-11: No existe diferencia entre las percepciones con respecto a la importancia y calificación que le otorgan a la dimensión “Gestión Operativa” por parte de todas las empresas entrevistadas. En otras palabras, la percepción respecto a “Gestión Operativa” es independiente de la empresa entrevistada.

H1-11: Sí existe diferencia entre las percepciones con respecto a la importancia y calificación que le otorgan a la dimensión “Gestión Operativa” por parte de todas las empresas entrevistadas.

Dado que 4,60 se encuentra fuera de la zona de aceptación, se rechaza Ho-11 y se acepta H1-11.

***Para la Gestión del Conocimiento:***

Ho-12: No existe diferencia entre las percepciones con respecto a la importancia y calificación que le otorgan a la dimensión “Gestión del Conocimiento” por parte de todas las empresas entrevistadas. En otras palabras, la percepción respecto a “Gestión del Conocimiento” es independiente de la empresa entrevistada.



H1-12: Sí existe diferencia entre las percepciones con respecto a la importancia y calificación que le otorgan a la dimensión “Gestión del Conocimiento” por parte de todas las empresas entrevistadas.

Dado que 4,99 se encuentra fuera de la zona de aceptación, se rechaza Ho-12 y se acepta H1-12.

### **4.3. Presentación de resultados**

De acuerdo a la American Psychological Association (2010):

Una figura puede ser un esquema, una gráfica, una fotografía, un dibujo o cualquier otra representación no textual. En ocasiones, la frontera entre las tablas y las figuras podría ser imprecisa. Sin embargo, las tablas casi siempre se caracterizan por una estructura conformada por filas y columnas. Cualquier tipo de ilustración que no sea una tabla se denomina figura. (p. 127)

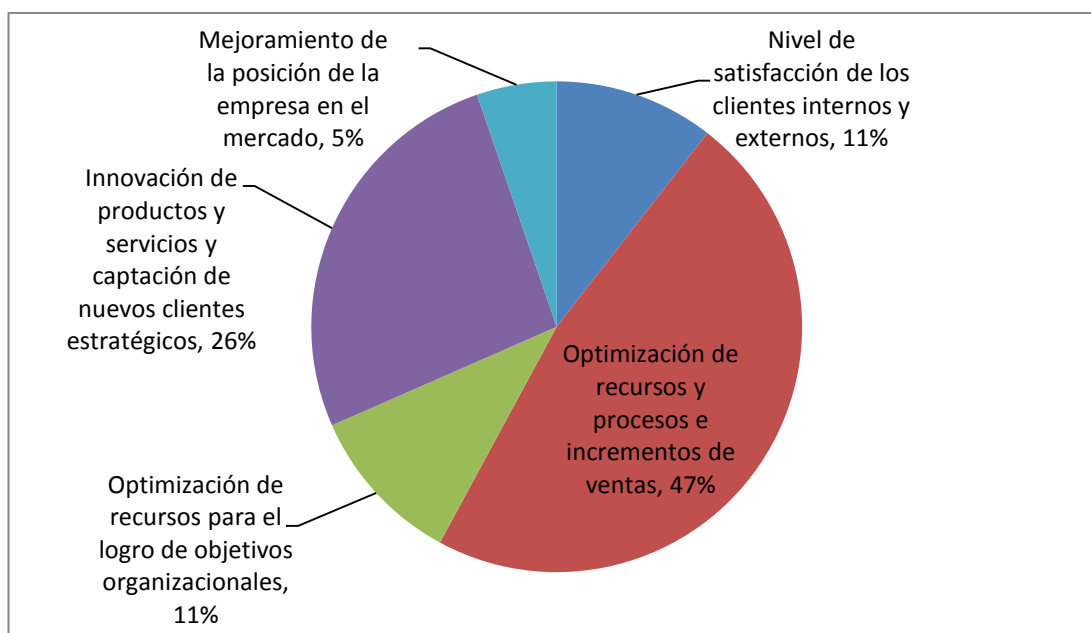
Se utilizará un tipo de letra lo suficientemente grande para leerse sin necesidad de ampliación. (American Psychological Association, 2010, p.127).

## Pregunta 1

**Cuadro 23. Definición de desarrollo empresarial**

	1. ¿Cómo define Usted el “desarrollo empresarial” dentro de su organización?	Total observaciones	Porcentaje
1	Nivel de satisfacción de los clientes internos y externos	2	11%
2	Optimización de recursos y procesos e incrementos de ventas	9	47%
3	Optimización de recursos para el logro de objetivos organizacionales	2	11%
4	Innovación de productos y servicios y captación de nuevos clientes estratégicos	5	26%
5	Mejoramiento de la posición de la empresa en el mercado	1	5%
	Total	19	100%

Fuente. Datos de pregunta 1 de encuestas efectuadas por el autor



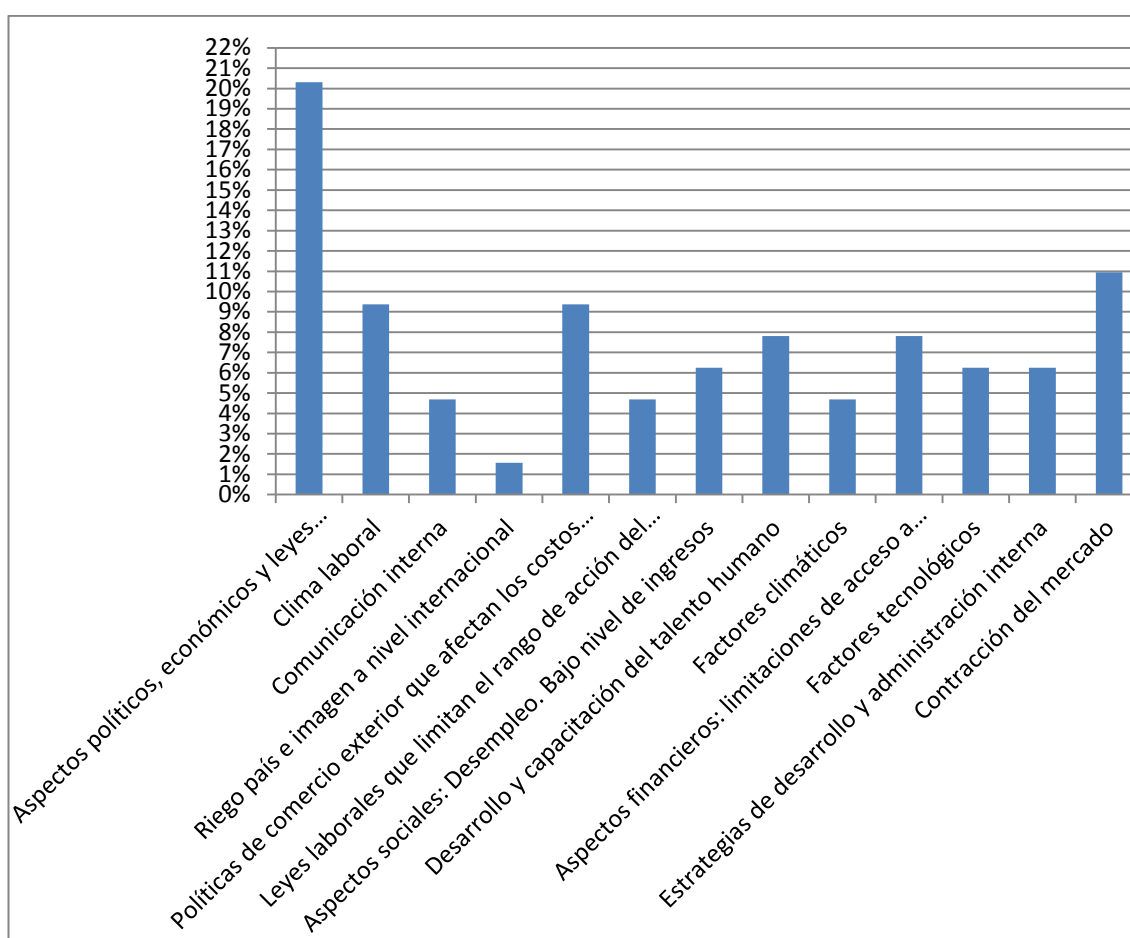
**Figura 24. Definición de desarrollo empresarial.** Elaborado a partir del cuadro 23.

## Pregunta 2

**Cuadro 24. Factores del entorno que afectan el desarrollo empresarial.**

		Total observaciones	Porcentaje
2.	¿Cuáles son los factores más importantes del entorno interno y externo que afectan el desarrollo empresarial?		
1	Aspectos políticos, económicos y leyes gubernamentales que afectan el desarrollo	13	20%
2	Clima laboral	6	9%
3	Comunicación interna	3	5%
4	Riego país e imagen a nivel internacional	1	2%
5	Políticas de comercio exterior que afectan los costos y competitividad de las empresas	6	9%
6	Leyes laborales que limitan el rango de acción del empresario	3	5%
7	Aspectos sociales: Desempleo. Bajo nivel de ingresos	4	6%
8	Desarrollo y capacitación del talento humano	5	8%
9	Factores climáticos	3	5%
10	Aspectos financieros: limitaciones de acceso a créditos	5	8%
11	Factores tecnológicos	4	6%
12	Estrategias de desarrollo y administración interna	4	6%
13	Contracción del mercado	7	11%
	<b>Total</b>	<b>64</b>	<b>100%</b>

Fuente. Datos de pregunta 2 de encuestas efectuadas por el autor



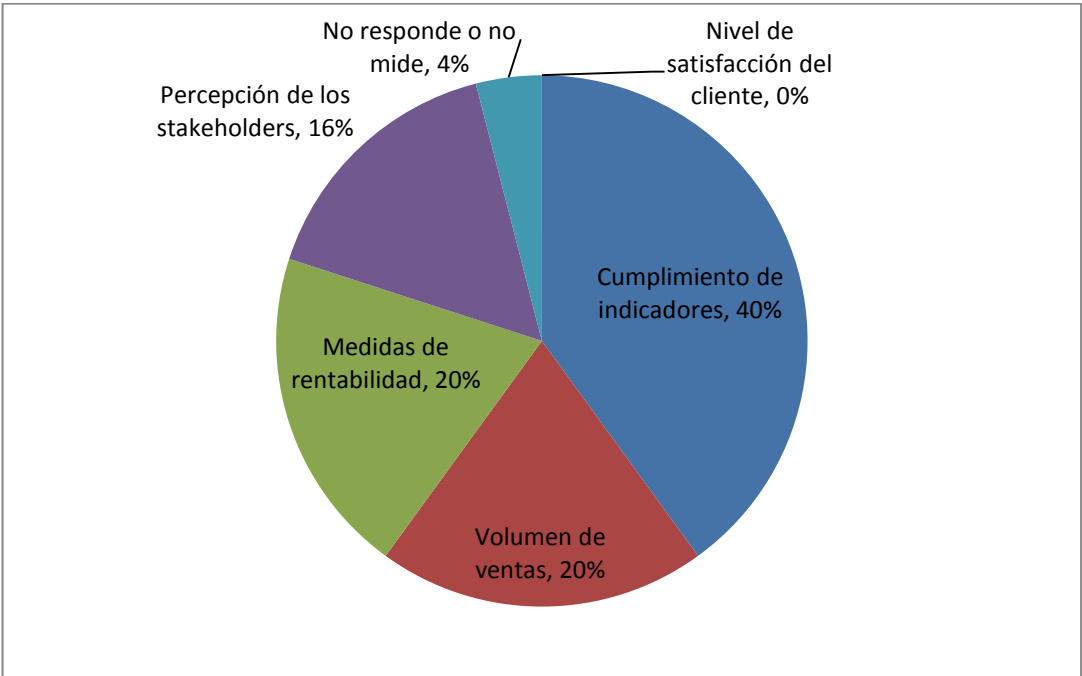
**Figura 25. Factores del entorno que afectan el desarrollo empresarial. Elaborado a partir del cuadro 24**

**Pregunta 3**

*Cuadro 25. Identificación del desarrollo de la empresa*

<b>¿Cómo mide o cómo identifica el desarrollo en su empresa?</b>	<b>Total observaciones</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Cumplimiento de indicadores</b>	10	40%
<b>Volumen de ventas</b>	5	20%
<b>Medidas de rentabilidad</b>	5	20%
<b>Percepción de los stakeholders</b>	4	16%
<b>No responde o no mide</b>	1	4%
<b>Nivel de satisfacción del cliente</b>	0	0%
<b>TOTAL</b>	25	100%

*Fuente.* Datos de pregunta 3 de encuestas efectuadas por el autor



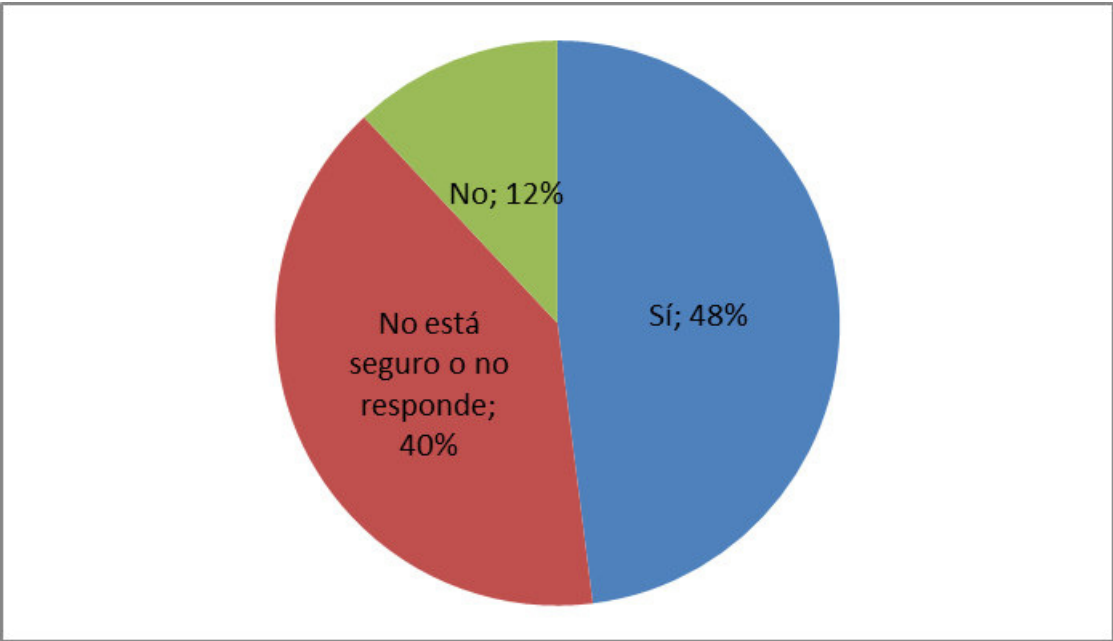
*Figura 26. Identificación del desarrollo de la empresa.* Elaborado a partir del cuadro 25

**Pregunta 4**

**Cuadro 26. Percepción de prácticas de dirección estratégica respecto a los factores del entorno**

	¿Sus prácticas de dirección estratégica responden a todos los factores del entorno interno y externo que afectan a su organización?	Total observaciones	Porcentaje
1	Sí	12	48%
3	No está seguro o no responde	10	40%
2	No	3	12%
	Total	25	100%

*Fuente.* Datos de pregunta 4 de encuestas efectuadas por el autor



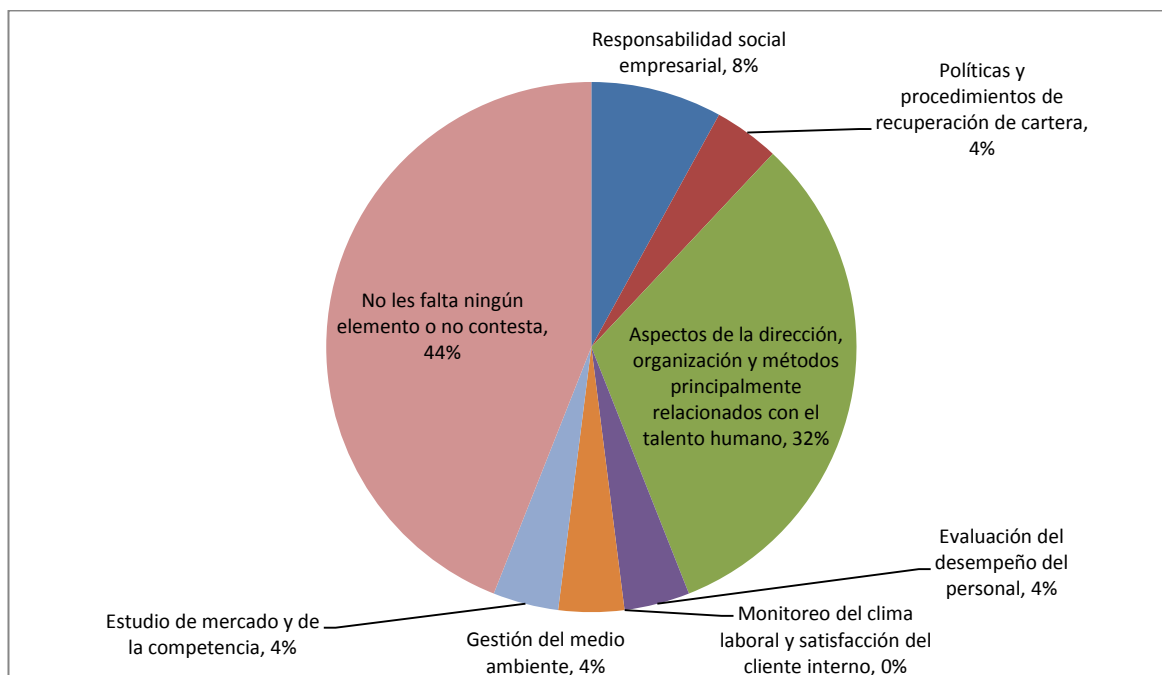
**Figura 27. Percepción de prácticas de dirección estratégica respecto a los factores del entorno.** Elaborado a partir del cuadro 26

## Pregunta 5

**Cuadro 27. Elementos faltantes en las prácticas actuales de dirección estratégica**

	¿Qué elementos le faltarían incluir a sus prácticas actuales de dirección estratégica?	Total observaciones	Porcentaje
1	Responsabilidad social empresarial	2	8%
2	Políticas y procedimientos de recuperación de cartera	1	4%
3	Aspectos de la dirección, organización y métodos principalmente relacionados con el talento humano	8	32%
4	Evaluación del desempeño del personal	1	4%
5	Monitoreo del clima laboral y satisfacción del cliente interno	0	0%
6	Gestión del medio ambiente	1	4%
7	Estudio de mercado y de la competencia	1	4%
8	No les falta ningún elemento o no contesta	11	44%
	<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

Fuente. Datos de pregunta 5 de encuestas efectuadas por el autor



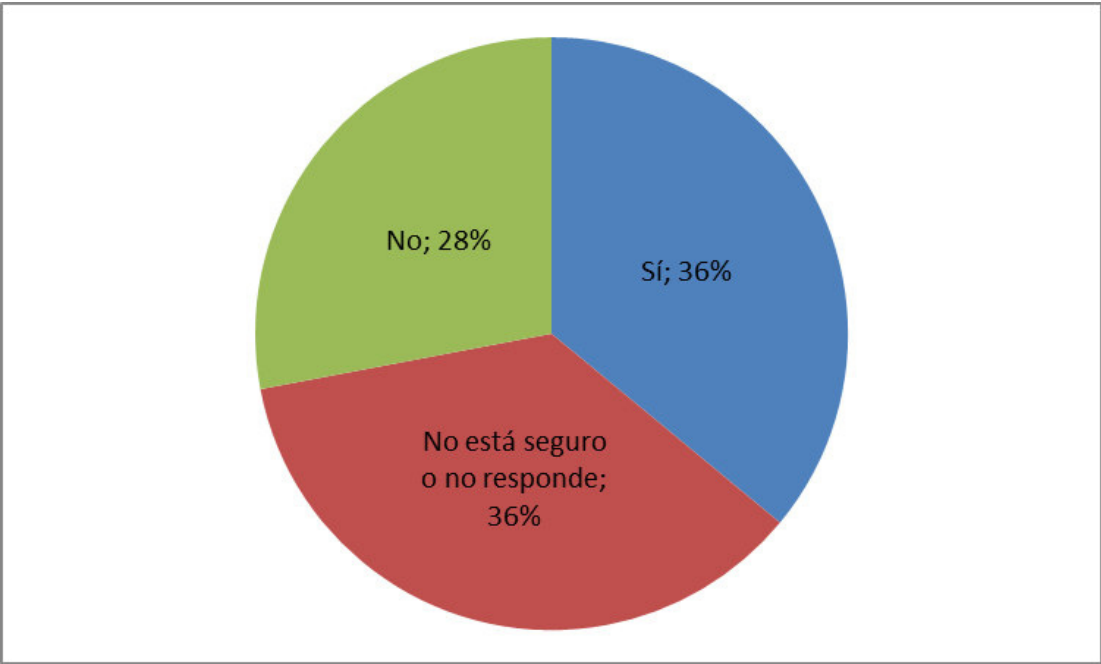
**Figura 28. Elementos faltantes en las prácticas actuales de dirección estratégica.**  
Elaborado a partir del cuadro 27.

**Pregunta 6**

**Cuadro 28. Percepción respecto a los efectos de no incluir elementos en las prácticas actuales de dirección estratégica**

	¿Considera Usted que la no inclusión de los elementos señalados sus prácticas actuales de dirección estratégica ha sido una de las causas que no ha permitido a su organización alcanzar en mayor medida el desarrollo organizacional?	Total observaciones	Porcentaje
1	Sí	9	36%
2	No está seguro o no responde	9	36%
3	No	7	28%
	Total	25	100%

Fuente. Datos de pregunta 6 de encuestas efectuadas por el autor



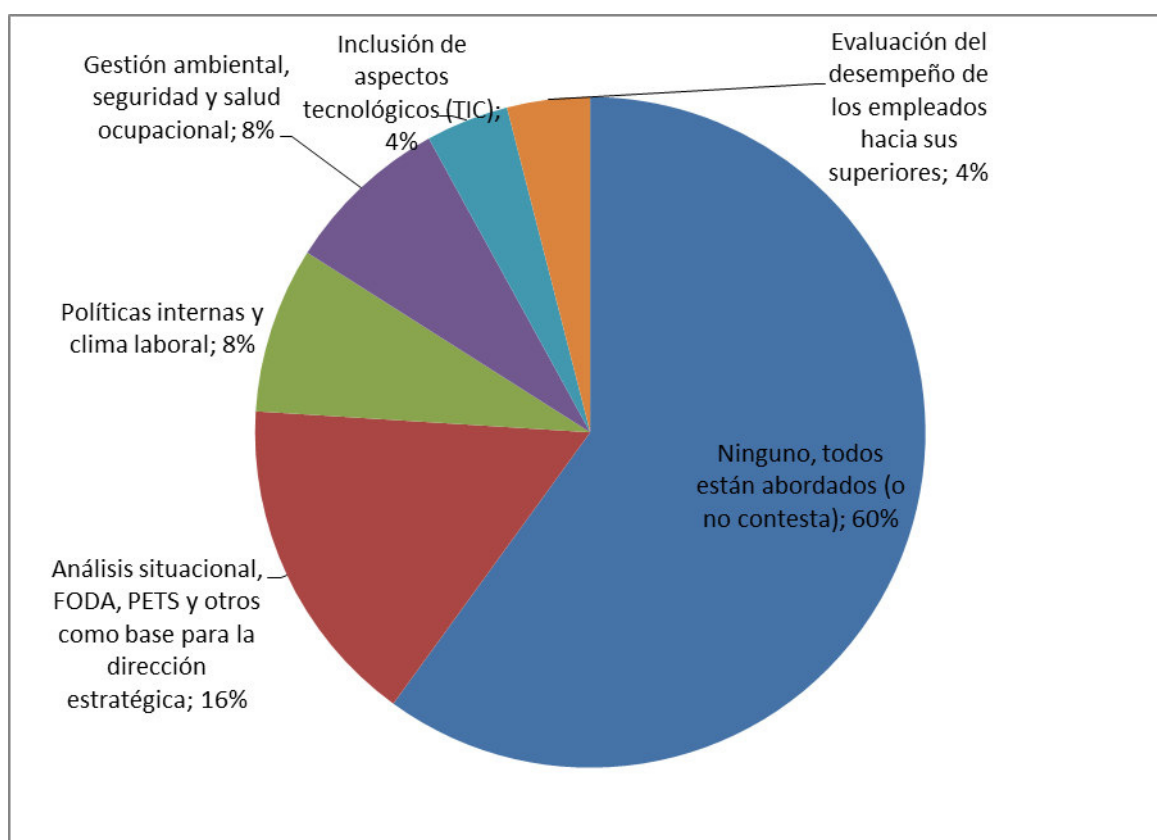
**Figura 29. Percepción respecto a los efectos de no incluir elementos en las prácticas actuales de dirección estratégica.** Elaborado a partir del cuadro 28.

## Pregunta 7

**Cuadro 29. Elementos adicionales que deberían considerados en un modelo de dirección estratégica**

	¿Qué elementos adicionales a los abordados deberían ser siempre incluidos y considerados dentro de cualquier modelo de dirección estratégica que facilite el desarrollo empresarial?	Total observaciones	Porcentaje
1	Ninguno, todos están abordados (o no contesta)	15	60%
2	Análisis situacional, FODA, PEST y otros como base para la dirección estratégica	4	16%
3	Políticas internas y clima laboral	2	8%
4	Gestión ambiental, seguridad y salud ocupacional	2	8%
5	Inclusión de aspectos tecnológicos (TIC)	1	4%
6	Evaluación del desempeño de los empleados hacia sus superiores	1	4%
	<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

Fuente. Datos de pregunta 7 de encuestas efectuadas por el autor



**Figura 30. Elementos adicionales que deberían considerados en un modelo de dirección estratégica.** Elaborado a partir del cuadro 29.



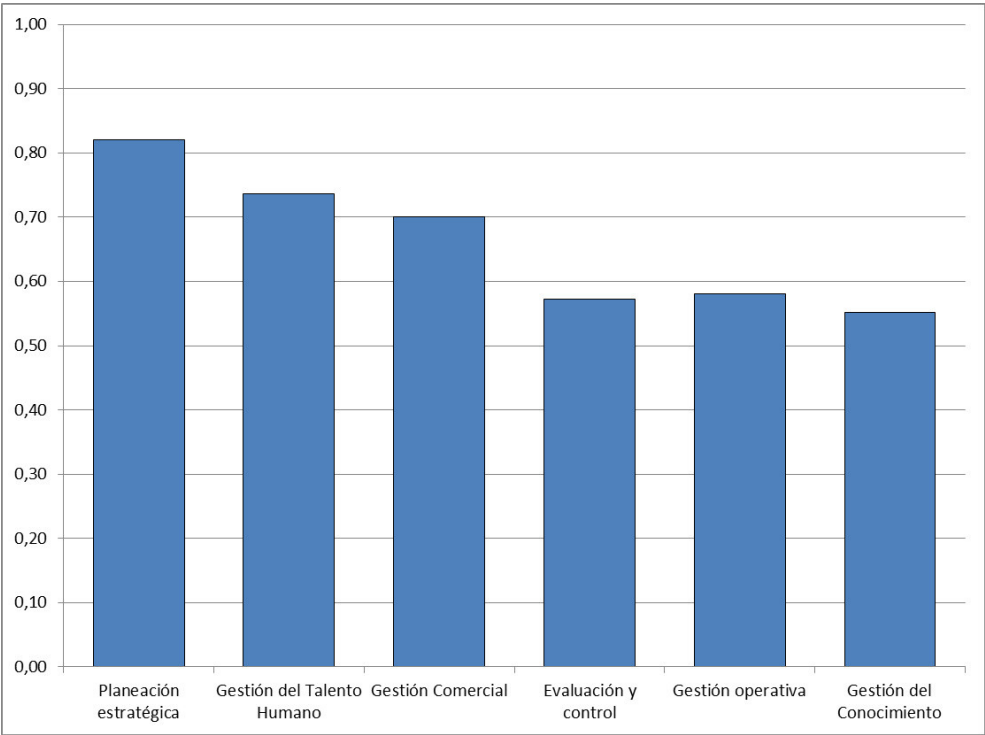
**Pregunta 5 parte B.**

**Resultados de las entrevistas respecto a la percepción de cómo debería ser un modelo de dirección estratégico que responda a la problemática actual.**

*Cuadro 30. Dimensiones del modelo calificados en las entrevistas*

Dimensiones del modelo calificados en las entrevistas	PROMEDIO
Planeación estratégica	0,82
Gestión del Talento Humano	0,74
Gestión Comercial	0,70
Evaluación y control	0,57
Gestión operativa	0,58
Gestión del Conocimiento	0,55

*Fuente.* Datos de pregunta 5 (parte 2) de encuestas efectuadas por el autor



*Figura 31. Dimensiones del modelo calificados en las entrevistas.* Elaborado a partir del cuadro 30.

**Cuadro 31. Elementos teóricos del modelo por cada dimensión calificados en las entrevistas**

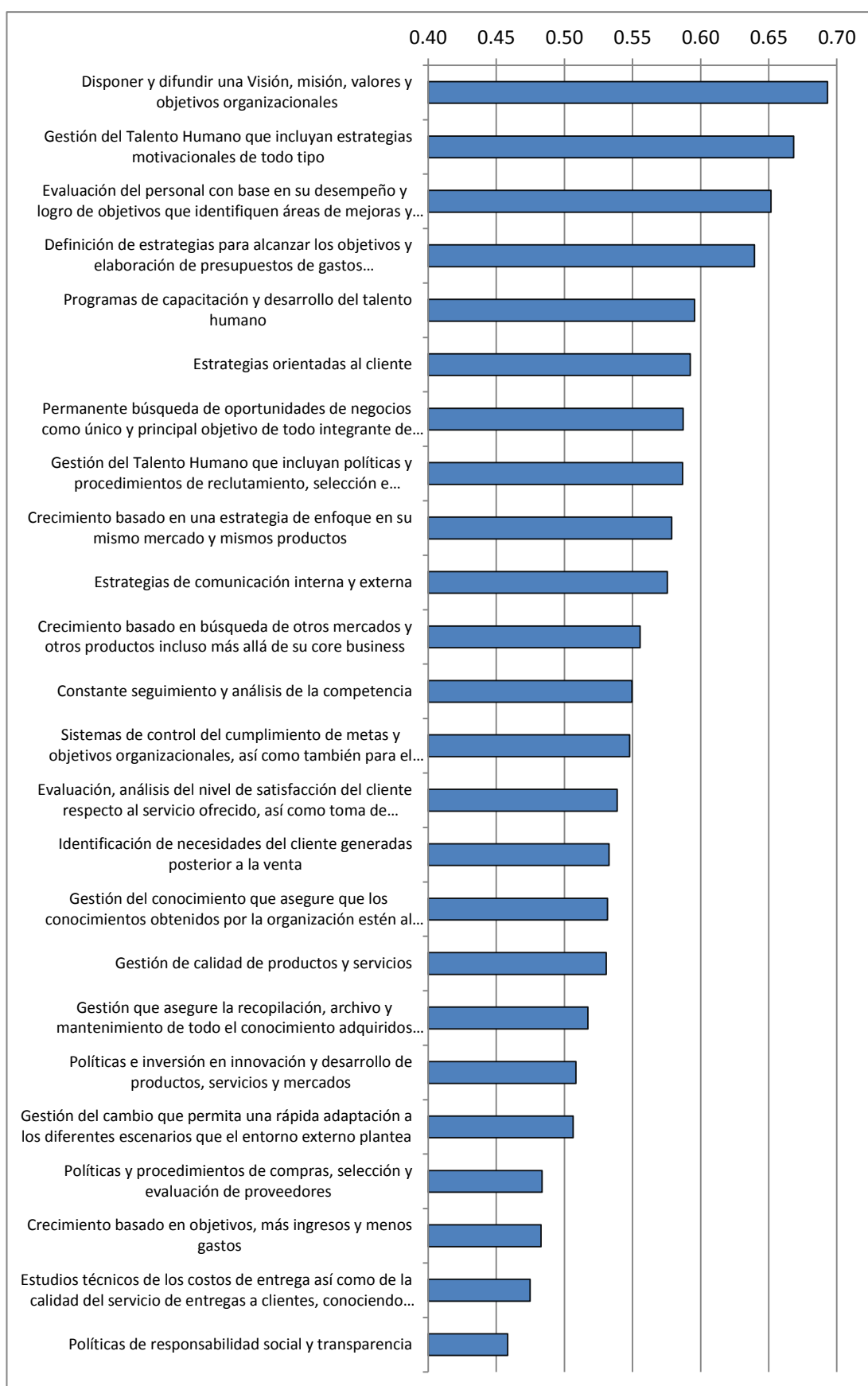
Elementos teóricos del modelo por cada dimensión de la Dirección Estratégica, calificados en las entrevistas		Promedio
Planeación estratégica	Disponer y difundir una Visión, misión, valores y objetivos organizacionales	0,69
	Estrategias de comunicación interna y externa	0,58
	Estrategias orientadas al cliente	0,59
	Gestión del cambio que permita una rápida adaptación a los diferentes escenarios que el entorno externo plantea	0,51
	Políticas de responsabilidad social y transparencia	0,46
	Políticas e inversión en innovación y desarrollo de productos, servicios y mercados	0,51
	Definición de estrategias para alcanzar los objetivos y elaboración de presupuestos de gastos departamentales y consolidados, además del presupuesto de ventas de la organización	0,64
Gestión del Talento Humano	Gestión del Talento Humano que incluyan estrategias motivacionales de todo tipo	0,67
	Evaluación del personal con base en su desempeño y logro de objetivos que identifiquen áreas de mejoras y que eventualmente se vinculen a premios por cumplimiento de metas y objetivos individuales o departamentales	0,65
	Programas de capacitación y desarrollo del talento humano	0,60
	Gestión del Talento Humano que incluyan políticas y procedimientos de reclutamiento, selección e inducción del personal	0,59
Gestión Comercial	Constante seguimiento y análisis de la competencia	0,55
	Crecimiento basado en una estrategia de enfoque en su mismo mercado y mismos productos	0,58
	Crecimiento basado en búsqueda de otros mercados y otros productos incluso más allá de su core business	0,56
	Permanente búsqueda de oportunidades de negocios como único y principal objetivo de todo integrante de la organización	0,59
	Identificación de necesidades del cliente generadas posterior a la venta	0,53
Evaluación y control	Sistemas de control del cumplimiento de metas y objetivos organizacionales, así como también para el cumplimiento de los presupuestos departamentales y consolidados en general	0,55
	Evaluación, análisis del nivel de satisfacción del cliente respecto al servicio ofrecido, así como toma de decisiones de manera técnica respecto a las acciones correctivas que corrijan desviaciones encontradas	0,54
Gestión operativa	Gestión de calidad de productos y servicios	0,53
	Crecimiento basado en objetivos, más ingresos y menos gastos	0,48
	Estudios técnicos de los costos de entrega así como de la calidad del servicio de entregas a clientes, conociendo en detalle la relación beneficio costo del servicio de entrega ofrecido	0,47
	Políticas y procedimientos de compras, selección y evaluación de proveedores	0,48
Gestión del Conocimiento	Gestión que asegure la recopilación, archivo y mantenimiento de todo el conocimiento adquiridos por la organización a partir de sus experiencias, conocimiento de mercado, investigación y desarrollo, aporte de su talento humano, etc.	0,52
	Gestión del conocimiento que asegure que los conocimientos obtenidos por la organización estén al alcance y sean adecuadamente utilizados por los diferentes niveles de la organización	0,53

**Fuente.** Datos de pregunta 5 (parte 2) de encuestas efectuadas por el autor

Cuadro 32. Elementos teóricos del modelo jerarquizados por la calificación recibida

Elementos del modelo jerarquizados por la calificación recibida		Promedio
1	Disponer y difundir una Visión, misión, valores y objetivos organizacionales	0,69
2	Gestión del Talento Humano que incluyan estrategias motivacionales de todo tipo	0,67
3	Evaluación del personal con base en su desempeño y logro de objetivos que identifiquen áreas de mejoras y que eventualmente se vinculen a premios por cumplimiento de metas y objetivos individuales o departamentales	0,65
4	Definición de estrategias para alcanzar los objetivos y elaboración de presupuestos de gastos departamentales y consolidados, además del presupuesto de ventas de la organización	0,64
5	Programas de capacitación y desarrollo del talento humano	0,60
6	Estrategias orientadas al cliente	0,59
7	Permanente búsqueda de oportunidades de negocios como único y principal objetivo de todo integrante de la organización	0,59
8	Gestión del Talento Humano que incluyan políticas y procedimientos de reclutamiento, selección e inducción del personal	0,59
9	Crecimiento basado en una estrategia de enfoque en su mismo mercado y mismos productos	0,58
10	Estrategias de comunicación interna y externa	0,58
11	Crecimiento basado en búsqueda de otros mercados y otros productos incluso más allá de su core business	0,56
12	Constante seguimiento y análisis de la competencia	0,55
13	Sistemas de control del cumplimiento de metas y objetivos organizacionales, así como también para el cumplimiento de los presupuestos departamentales y consolidados en general	0,55
14	Evaluación, análisis del nivel de satisfacción del cliente respecto al servicio ofrecido, así como toma de decisiones de manera técnica respecto a las acciones correctivas que corrijan desviaciones encontradas	0,54
15	Identificación de necesidades del cliente generadas posterior a la venta	0,53
16	Gestión del conocimiento que asegure que los conocimientos obtenidos por la organización estén al alcance y sean adecuadamente utilizados por los diferentes niveles de la organización	0,53
17	Gestión de calidad de productos y servicios	0,53
18	Gestión que asegure la recopilación, archivo y mantenimiento de todo el conocimiento adquiridos por la organización a partir de sus experiencias, conocimiento de mercado, investigación y desarrollo, aporte de su talento humano, etc.	0,52
19	Políticas e inversión en innovación y desarrollo de productos, servicios y mercados	0,51
20	Gestión del cambio que permita una rápida adaptación a los diferentes escenarios que el entorno externo plantea	0,51
21	Políticas y procedimientos de compras, selección y evaluación de proveedores	0,48
22	Crecimiento basado en objetivos, más ingresos y menos gastos	0,48
23	Estudios técnicos de los costos de entrega así como de la calidad del servicio de entregas a clientes, conociendo en detalle la relación beneficio costo del servicio de entrega ofrecido	0,47
24	Políticas de responsabilidad social y transparencia	0,46

Fuente. Datos de pregunta 5 (parte 2) de encuestas efectuadas por el autor



**Figura 32. Elementos teóricos del modelo jerarquizados por la calificación recibida.**  
Elaborado a partir del cuadro 32.

**Pregunta 5 parte C**

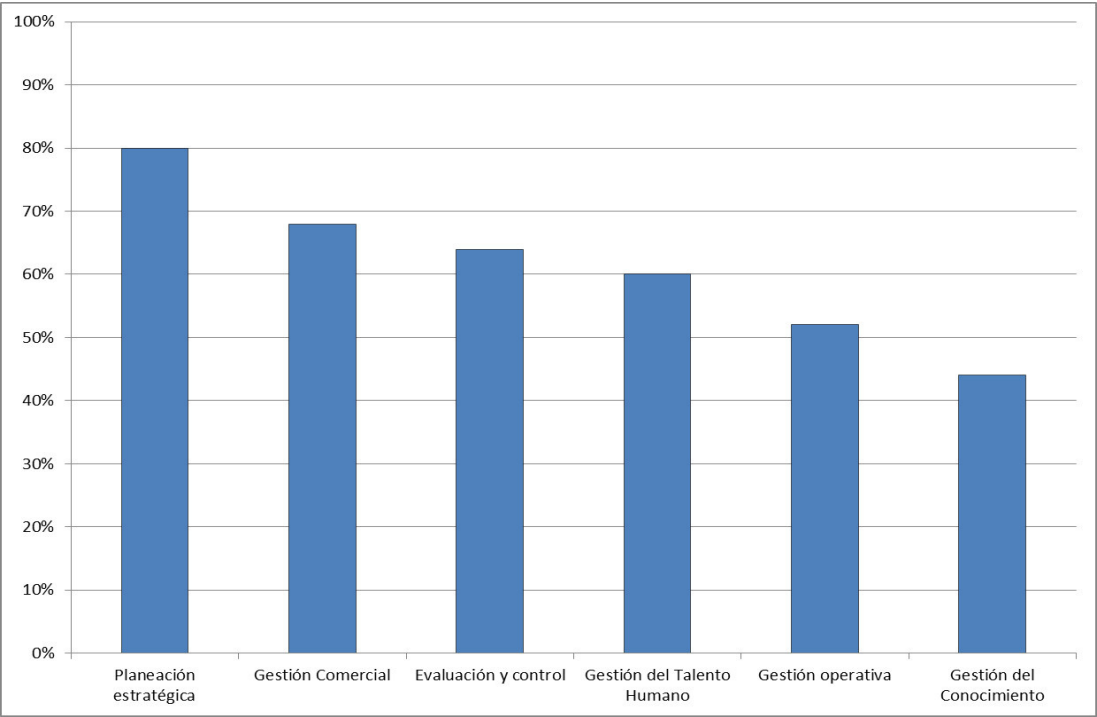
**Elementos presentados y que están incluidos de manera eficiente y eficaz en las prácticas actuales de dirección estratégica del sector empresarial estudiado.**

Para ser considerados como incluidos se deberían tener programas, estrategias, mecanismos de control e indicadores que evidencien la aplicación de cada uno de ellos.

**Cuadro 33. Porcentaje de uso de las dimensiones de la dirección estratégica por parte de las empresas**

Dimensiones de la Dirección Estratégica aplicadas por las empresas	PORCENTAJE
Planeación estratégica	80%
Gestión Comercial	68%
Evaluación y control	64%
Gestión del Talento Humano	60%
Gestión operativa	52%
Gestión del Conocimiento	44%

*Fuente.* Datos de pregunta 5 (parte 3) de encuestas efectuadas por el autor

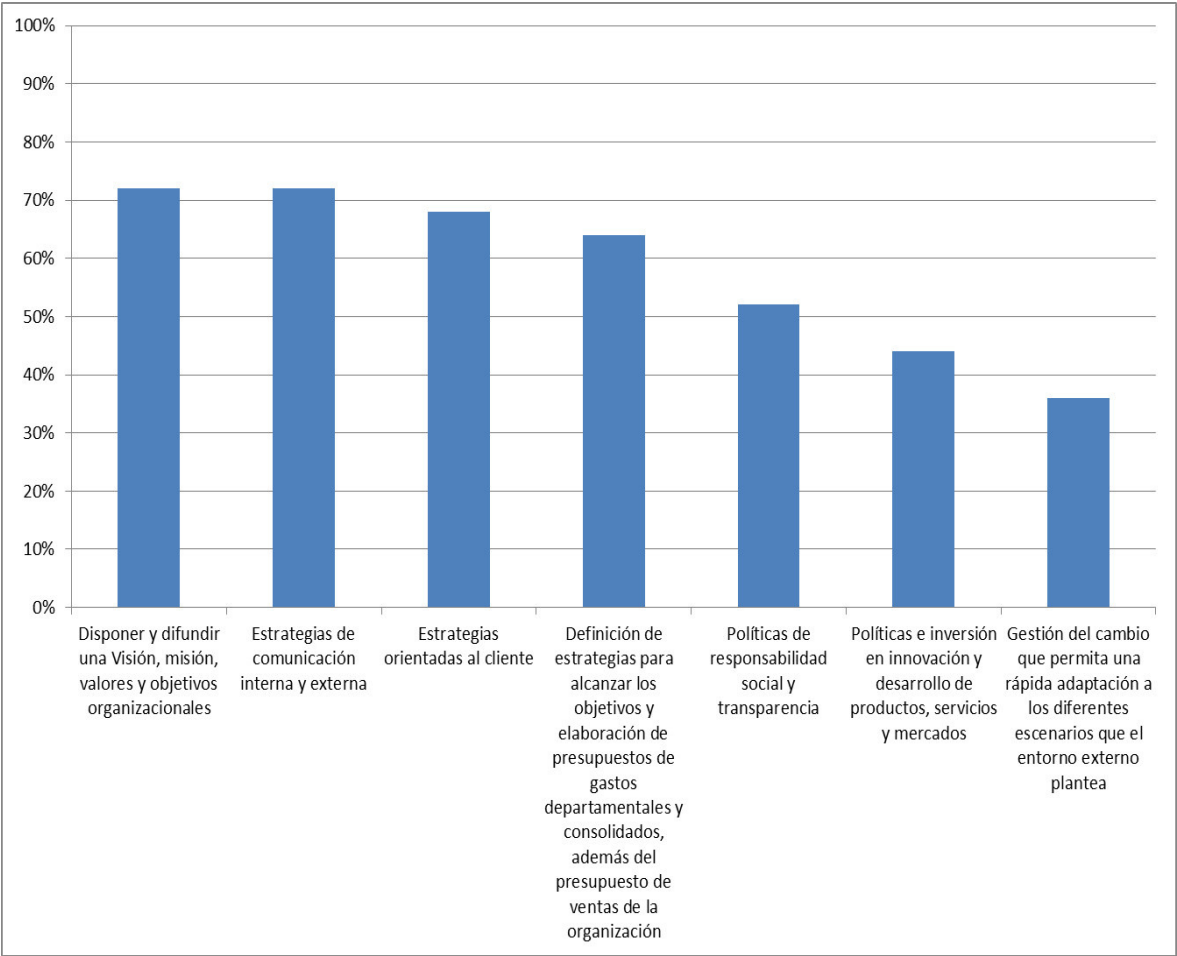


**Figura 33. Porcentaje de uso de las dimensiones de la dirección estratégica por parte de las empresas.** Elaborado a partir del cuadro 33.

**Cuadro 34. Porcentaje de uso de los elementos de la dimensión "Planeación estratégica" que incluye actualmente en sus prácticas de Dirección Estratégica**

Elementos de la dimensión "Planeación estratégica" que incluye actualmente en sus prácticas de Dirección Estratégica	PORCENTAJE
Disponer y difundir una Visión, misión, valores y objetivos organizacionales	72%
Estrategias de comunicación interna y externa	72%
Estrategias orientadas al cliente	68%
Definición de estrategias para alcanzar los objetivos y elaboración de presupuestos de gastos departamentales y consolidados, además del presupuesto de ventas de la organización	64%
Políticas de responsabilidad social y transparencia	52%
Políticas e inversión en innovación y desarrollo de productos, servicios y mercados	44%
Gestión del cambio que permita una rápida adaptación a los diferentes escenarios que el entorno externo plantea	36%

*Fuente.* Datos de pregunta 5 (parte 3) de encuestas efectuadas por el autor

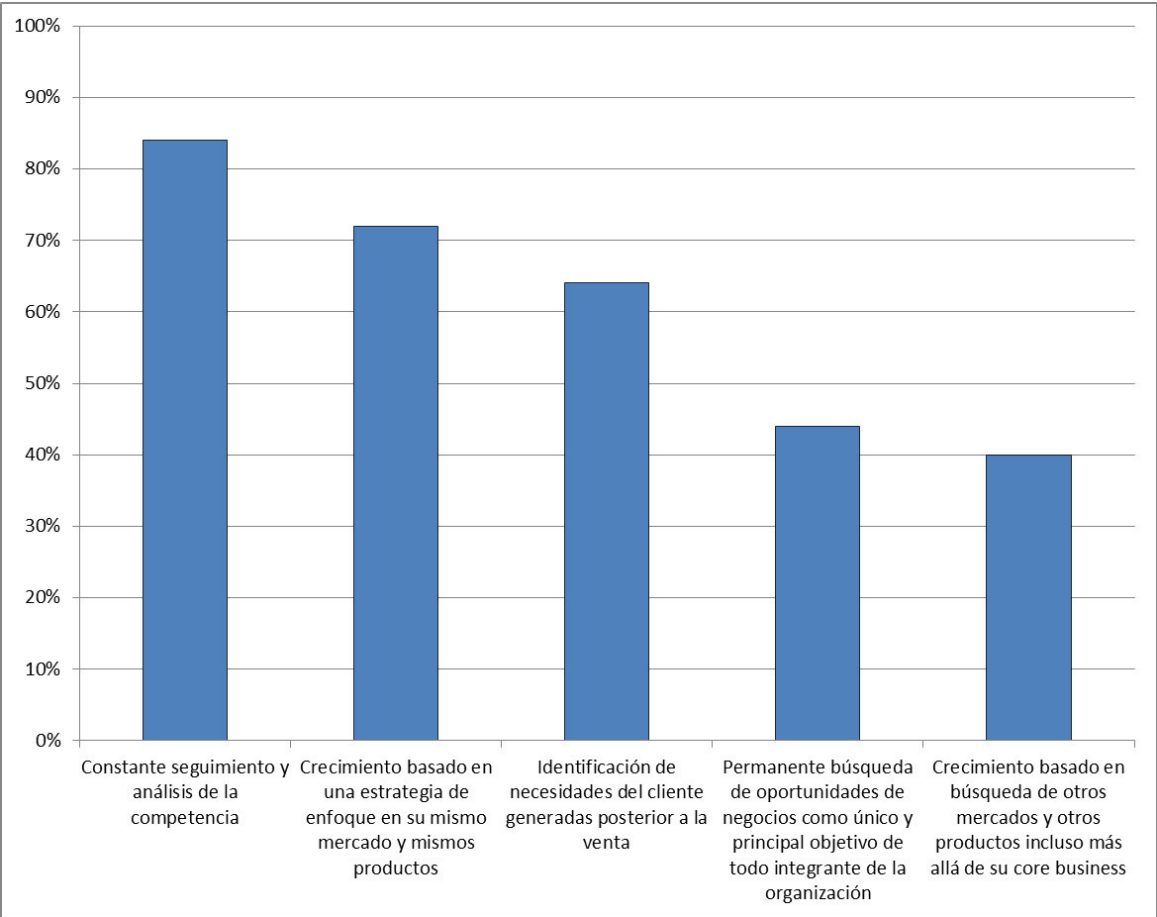


**Figura 34. Porcentaje de uso de los elementos de la dimensión "Planeación Estratégica" que incluye actualmente en sus prácticas de Dirección Estratégica.** Elaborado a partir del cuadro 34.

**Cuadro 35. Porcentaje de uso de los elementos de la dimensión "Gestión Comercial" que incluye actualmente en sus prácticas de Dirección Estratégica**

Elementos de la dimensión "Gestión Comercial" que incluye actualmente en sus prácticas de Dirección Estratégica	PORCENTAJE
Constante seguimiento y análisis de la competencia	84%
Crecimiento basado en una estrategia de enfoque en su mismo mercado y mismos productos	72%
Identificación de necesidades del cliente generadas posterior a la venta	64%
Permanente búsqueda de oportunidades de negocios como único y principal objetivo de todo integrante de la organización	44%
Crecimiento basado en búsqueda de otros mercados y otros productos incluso más allá de su core business	40%

*Fuente.* Datos de pregunta 5 (parte 3) de encuestas efectuadas por el autor

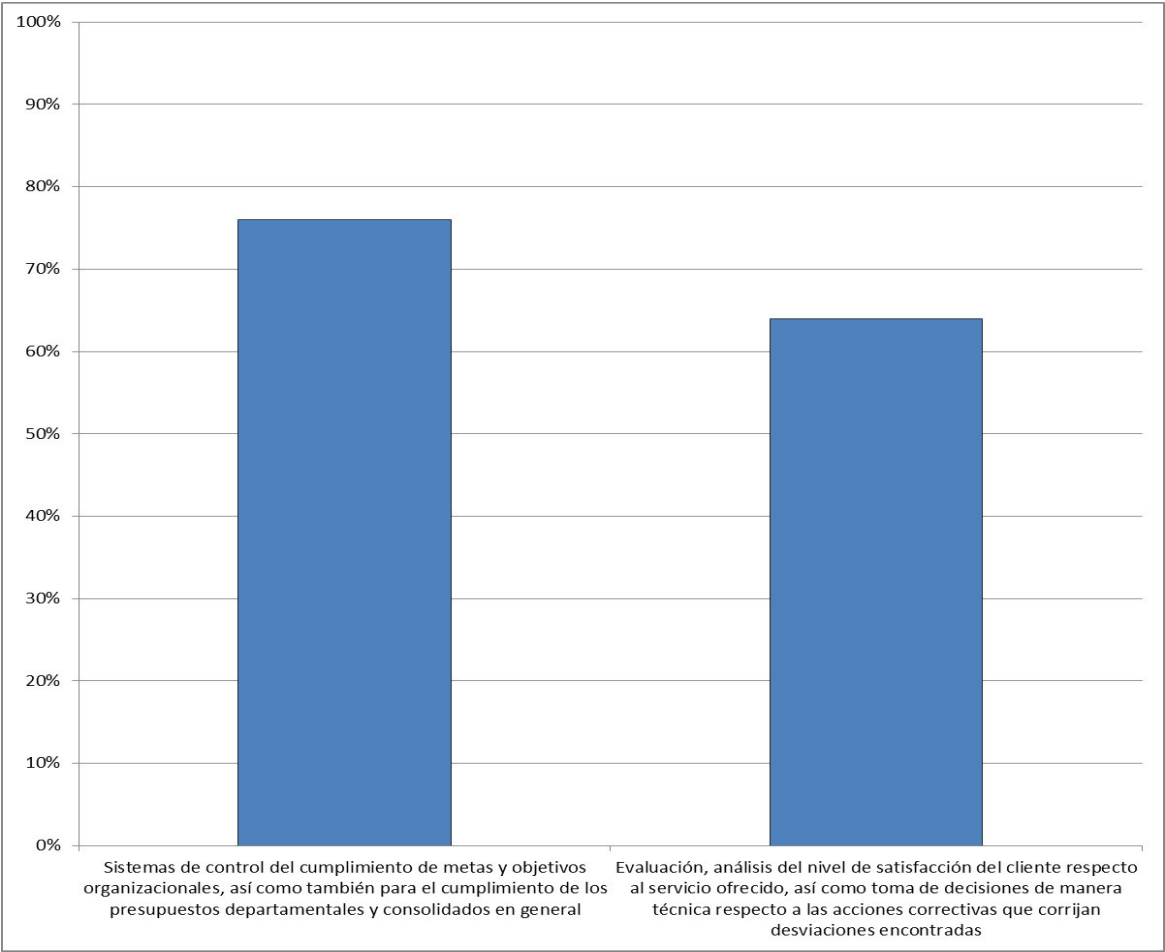


**Figura 35. Porcentaje de uso de los elementos de la dimensión "Gestión Comercial" que incluye actualmente en sus prácticas de Dirección Estratégica.** Elaborado a partir del cuadro 35.

**Cuadro 36. Porcentaje de uso de los elementos de la dimensión "Evaluación y Control" que incluye actualmente en sus prácticas de Dirección Estratégica**

Elementos de la dimensión "Evaluación y Control" que incluye actualmente en sus prácticas de Dirección Estratégica	PORCENTAJE
Sistemas de control del cumplimiento de metas y objetivos organizacionales, así como también para el cumplimiento de los presupuestos departamentales y consolidados en general	76%
Evaluación, análisis del nivel de satisfacción del cliente respecto al servicio ofrecido, así como toma de decisiones de manera técnica respecto a las acciones correctivas que corrijan desviaciones encontradas	64%

*Fuente.* Datos de pregunta 5 (parte 3) de encuestas efectuadas por el autor



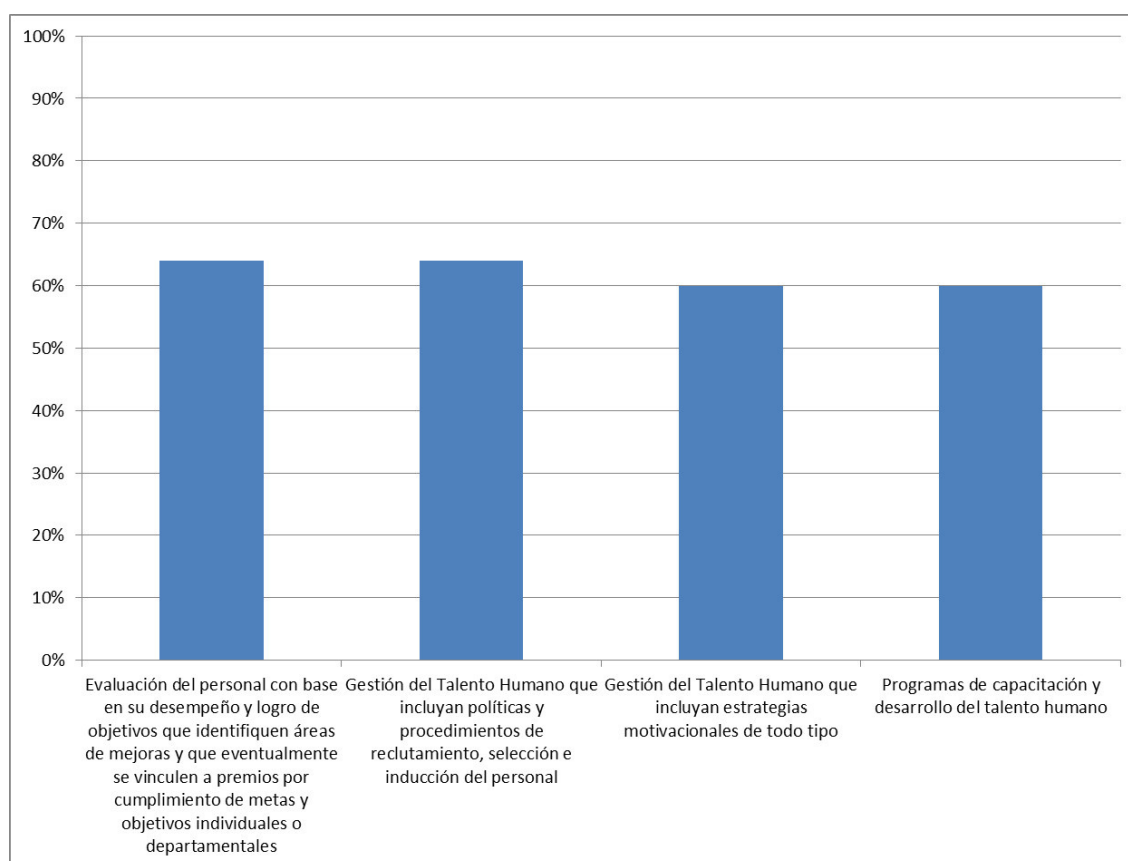
**Figura 36. Porcentaje de uso de los elementos de la dimensión " Evaluación y Control" que incluye actualmente en sus prácticas de Dirección Estratégica.** Elaborado a partir del cuadro 36.



**Cuadro 37. Porcentaje de uso de los elementos de la dimensión "Gestión del Talento Humano" que incluye actualmente en sus prácticas de Dirección Estratégica.**

Elementos de la dimensión "Gestión del Talento Humano" que incluye actualmente en sus prácticas de Dirección Estratégica	PORCENTAJE
Evaluación del personal con base en su desempeño y logro de objetivos que identifiquen áreas de mejoras y que eventualmente se vinculen a premios por cumplimiento de metas y objetivos individuales o departamentales	64%
Gestión del Talento Humano que incluyan políticas y procedimientos de reclutamiento, selección e inducción del personal	64%
Gestión del Talento Humano que incluyan estrategias motivacionales de todo tipo	60%
Programas de capacitación y desarrollo del talento humano	60%

**Fuente. Datos de pregunta 5 (parte 3) de encuestas efectuadas por el autor**

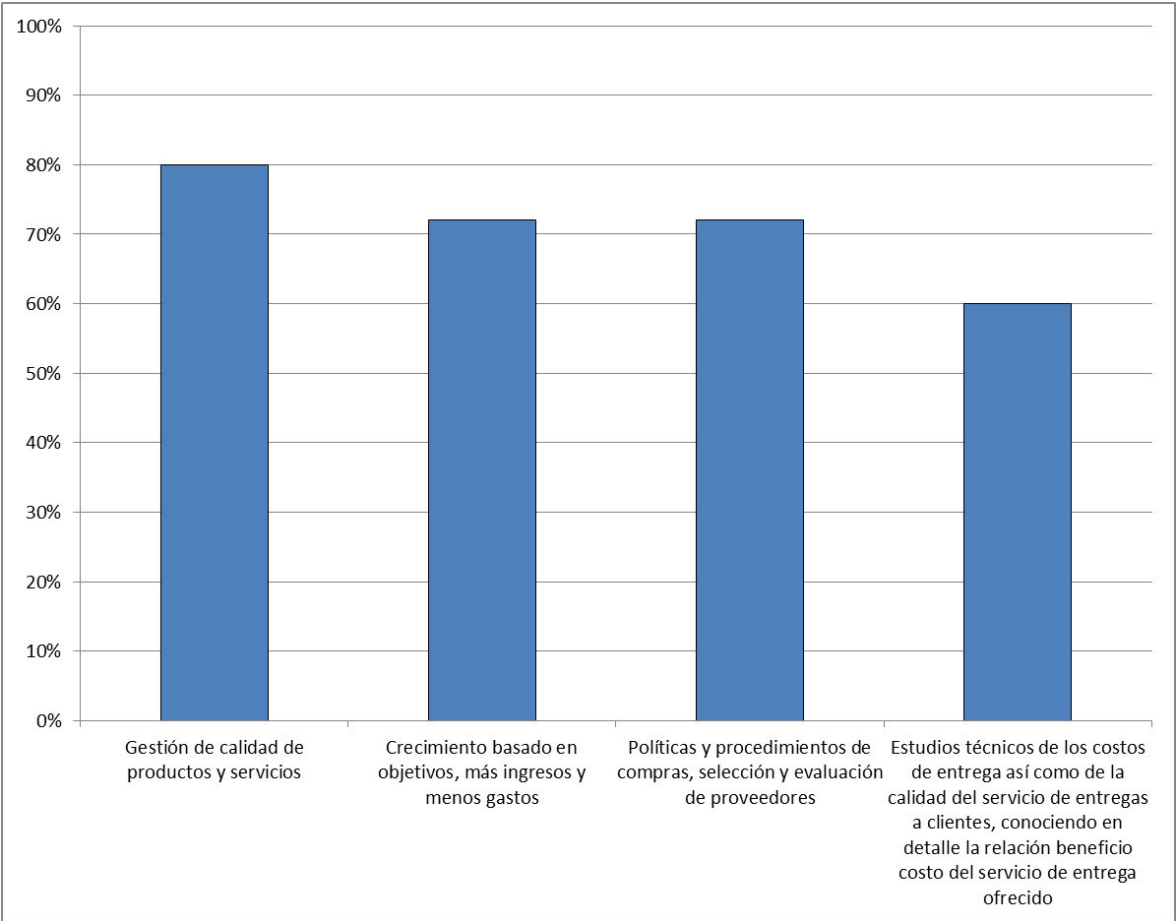


**Figura 37. Porcentaje de uso de los elementos de la dimensión " Gestión del Talento Humano " que incluye actualmente en sus prácticas de Dirección Estratégica. Elaborado a partir del cuadro 37.**

**Cuadro 38. Porcentaje de uso de los elementos de la dimensión "Gestión Operativa" que incluye actualmente en sus prácticas de Dirección Estratégica**

Elementos de la dimensión "Gestión Operativa" que incluye actualmente en sus prácticas de Dirección Estratégica	PORCENTAJE
Gestión de calidad de productos y servicios	80%
Crecimiento basado en objetivos, más ingresos y menos gastos	72%
Políticas y procedimientos de compras, selección y evaluación de proveedores	72%
Estudios técnicos de los costos de entrega así como de la calidad del servicio de entregas a clientes, conociendo en detalle la relación beneficio costo del servicio de entrega ofrecido	60%

*Fuente.* Datos de pregunta 5 (parte 3) de encuestas efectuadas por el autor

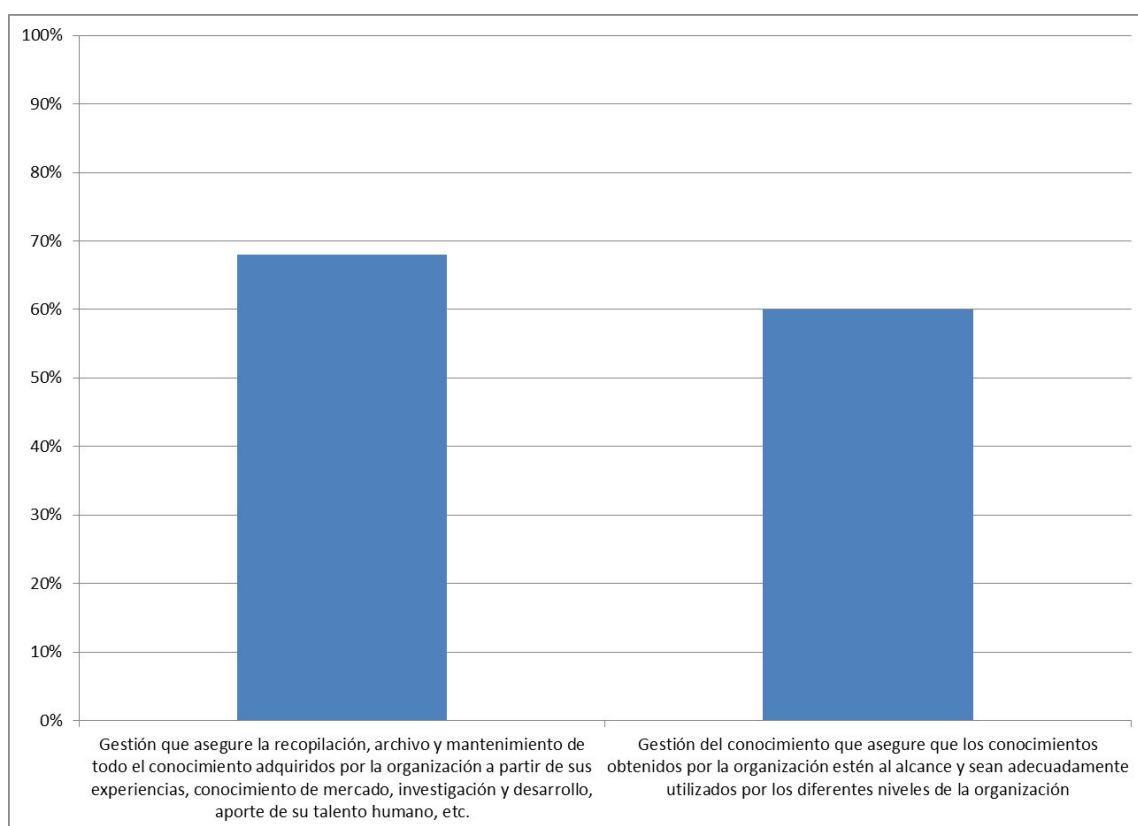


**Figura 38. Porcentaje de uso de los elementos de la dimensión " Gestión Operativa " que incluye actualmente en sus prácticas de Dirección Estratégica.** Elaborado a partir del cuadro 38.

**Cuadro 39. Porcentaje de uso de los elementos de la dimensión "Gestión del Conocimiento" que incluye actualmente en sus prácticas de Dirección Estratégica**

Elementos de la dimensión "Gestión del Conocimiento" que incluye actualmente en sus prácticas de Dirección Estratégica	PORCENTAJE
Gestión que asegure la recopilación, archivo y mantenimiento de todo el conocimiento adquiridos por la organización a partir de sus experiencias, conocimiento de mercado, investigación y desarrollo, aporte de su talento humano, etc.	68%
Gestión del conocimiento que asegure que los conocimientos obtenidos por la organización estén al alcance y sean adecuadamente utilizados por los diferentes niveles de la organización	60%

*Fuente.* Datos de pregunta 5 (parte 3) de encuestas efectuadas por el autor



**Figura 39. Porcentaje de uso de los elementos de la dimensión "Gestión del Conocimiento" que incluye actualmente en sus prácticas de Dirección Estratégica.**  
Elaborado a partir del cuadro 39.

## Resultados de la validación por expertos usando el método Delphi

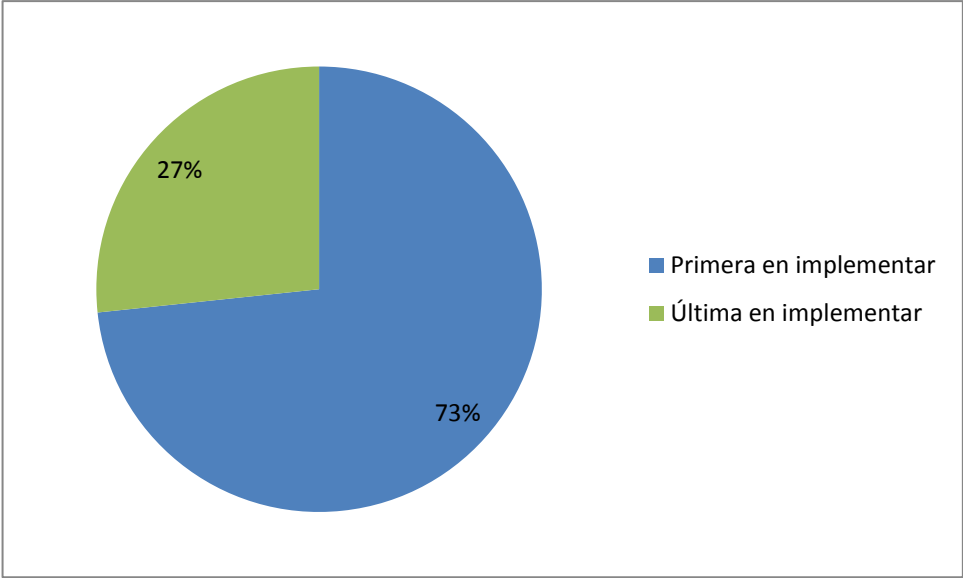
### *Prioridad de implementación de las políticas.*

Se les preguntó a los panelistas que, si la empresa fuera de su propiedad, priorice el orden de importancia e implementación de las políticas generales de administración que aplicarían en la organización.

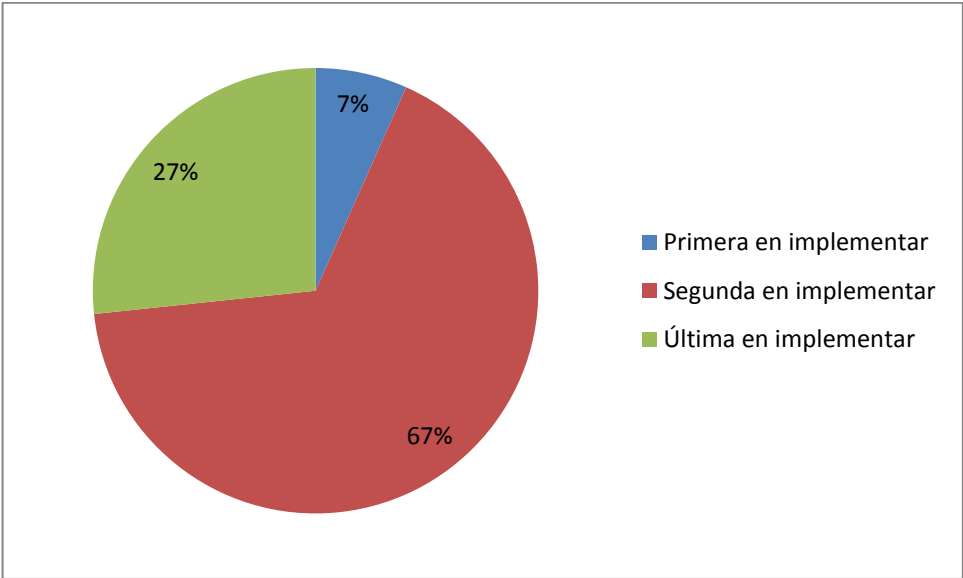
*Cuadro 40. Prioridad de implementación de las políticas que guían el modelo prospectivo de dirección estratégica*

<b>Políticas que guían el modelo prospectivo de dirección estratégica para el desarrollo empresarial en organizaciones importadoras y comercializadoras de materias primas en el Ecuador</b>	<b>Primera en implementar</b>	<b>Segunda en implementar</b>	<b>Última en implementar</b>
Permanente búsqueda de oportunidades de negocios como principal objetivo de todo integrante de la organización	73%	0%	27%
Estrategias orientadas al cliente buscando fomentar relaciones de largo plazo	7%	67%	27%
Crecimiento basado en objetivos, mayor eficiencia y menos gastos	27%	33%	40%

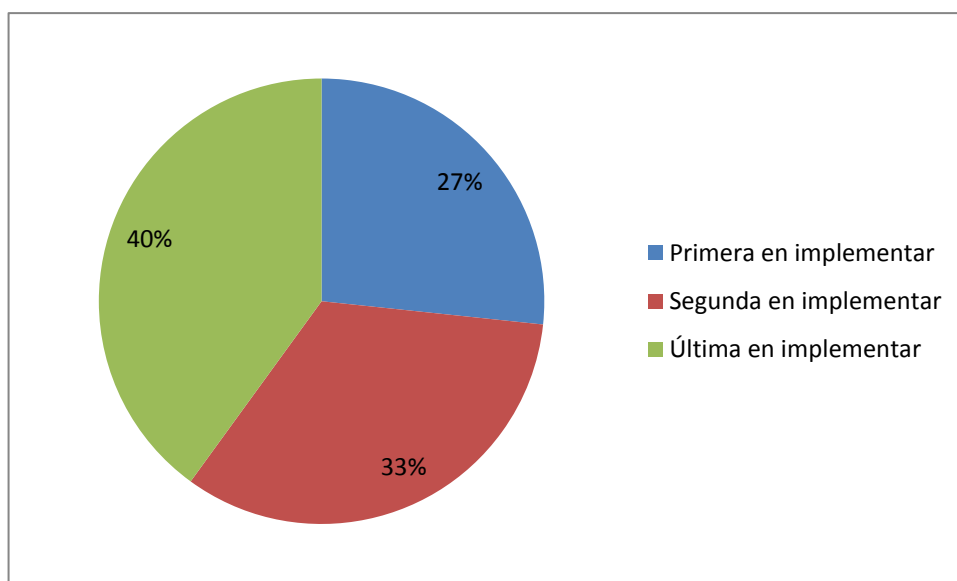
*Fuente.* Datos obtenidos del panel de expertos bajo el método Delphi



*Figura 40.* **Prioridad de implementación de la política “Permanent búsqueda de oportunidades de negocios”.** Elaborada a partir del cuadro 40.



*Figura 41.* **Prioridad de implementación de la política “Estrategias orientadas al cliente”.** Elaborada a partir del cuadro 40.



*Figura 42.* **Prioridad de implementación de la política “Crecimiento basado en objetivos”.** Elaborada a partir del cuadro 40.

### ***Calificación de los elementos del modelo teórico por parte de los panelistas.***

Se pidió a los panelistas calificar de 1 a 10 por su importancia en la Dirección Estratégica para el sector importador y comercializador de materias primas en el Ecuador. Siendo 10 la mejor calificación. Por debajo de 7 el elemento reprobará, es decir, no sería considerado como parte del modelo prospectivo

*Cuadro 41.* **Calificación de los elementos del modelo teórico por parte de los panelistas**

<b>Elemento de modelo prospectivo de dirección estratégica para el desarrollo empresarial en organizaciones importadoras y comercializadoras de materias primas en el Ecuador</b>	<b>Promedio</b>
Disponer y difundir una Visión, misión, valores y objetivos organizacionales	9,4
Identificación de necesidades del cliente generadas posterior a la venta	9,4

Sistemas de control del cumplimiento de metas, objetivos y presupuestos en general.	9,1
Inversión, innovación y desarrollo de productos, servicios y mercados	8,9
Sistemas de comunicación interna y externa que garanticen que la información clave sea transmitida y recibida eficazmente por los involucrados	8,8
Estrategias para alcanzar los objetivos y elaboración de presupuestos de gastos departamentales y consolidados, además del presupuesto de ventas de la organización	8,7
Adecuados procedimientos de reclutamiento, selección e inducción del personal	8,6
Evaluación del personal con base en su desempeño y logro de objetivos que se vinculen a premios por cumplimiento de metas y objetivos individuales o departamentales	8,5
Programas de capacitación del talento humano como base lograr los resultados de la manera más económica posible	8,3
Gestión del conocimiento que asegure que los conocimientos generados u obtenidos, estén al alcance y sean adecuadamente utilizados por los diferentes niveles de la organización	8,2
Estrategias motivacionales extensivas a todo el personal de la organización, incluidas las de tipo económico que se financien con el mismo incremento de productividad	8,1
Estrategia de enfoque en su mismo mercado y mismos productos	7,3

*Fuente.* Datos obtenidos del panel de expertos bajo el método Delphi

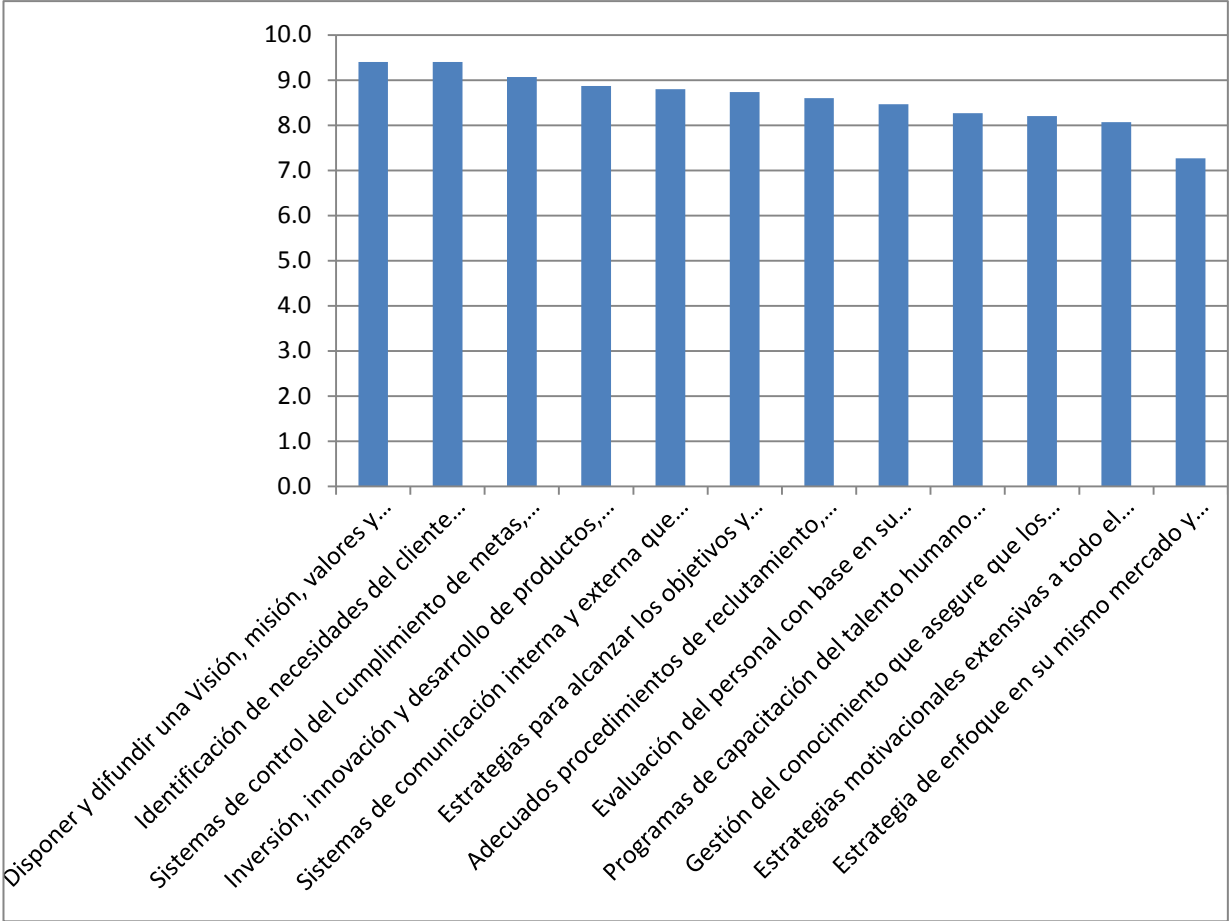


Figura 43. **Calificación de los elementos del modelo teórico por parte de los panelistas.**  
Elaborada a partir del cuadro 41.

***Prioridad en orden de implementación de los elementos del modelo***

Se solicitó a los panelistas que den un orden de prioridad a la implementación de cada uno de los elementos del modelo si la empresa fuera de su propiedad, siendo 1 el primer elemento que implementaría y 12 el último.



**Cuadro 42. Prioridad en orden de implementación de los elementos del modelo por parte de los panelistas**

<b>Elemento de modelo prospectivo de dirección estratégica para el desarrollo empresarial en organizaciones importadoras y comercializadoras de materias primas en el Ecuador</b>	<b>Promedio</b>
Estrategias para alcanzar los objetivos y elaboración de presupuestos de gastos departamentales y consolidados, además del presupuesto de ventas de la organización	3,9
Disponer y difundir una Visión, misión, valores y objetivos organizacionales	4,1
Adecuados procedimientos de reclutamiento, selección e inducción del personal	4,9
Inversión, innovación y desarrollo de productos, servicios y mercados	5,8
Programas de capacitación del talento humano como base lograr los resultados de la manera más económica posible	6,1
Sistemas de control del cumplimiento de metas, objetivos y presupuestos en general.	6,1
Sistemas de comunicación interna y externa que garanticen que la información clave sea transmitida y recibida eficazmente por los involucrados	6,2
Identificación de necesidades del cliente generadas posterior a la venta	6,5
Estrategias motivacionales extensivas a todo el personal de la organización, incluidas las de tipo económico que se financien con el mismo incremento de productividad	6,5
Gestión del conocimiento que asegure que los conocimientos generados u obtenidos, estén al alcance y sean adecuadamente utilizados por los diferentes niveles de la organización	7,1
Evaluación del personal con base en su desempeño y logro de objetivos que se vinculen a premios por cumplimiento de metas y objetivos individuales o departamentales	7,9

Estrategia de enfoque en su mismo mercado y mismos productos	8,8
--	-----

Fuente. Datos obtenidos del panel de expertos bajo el método Delphi

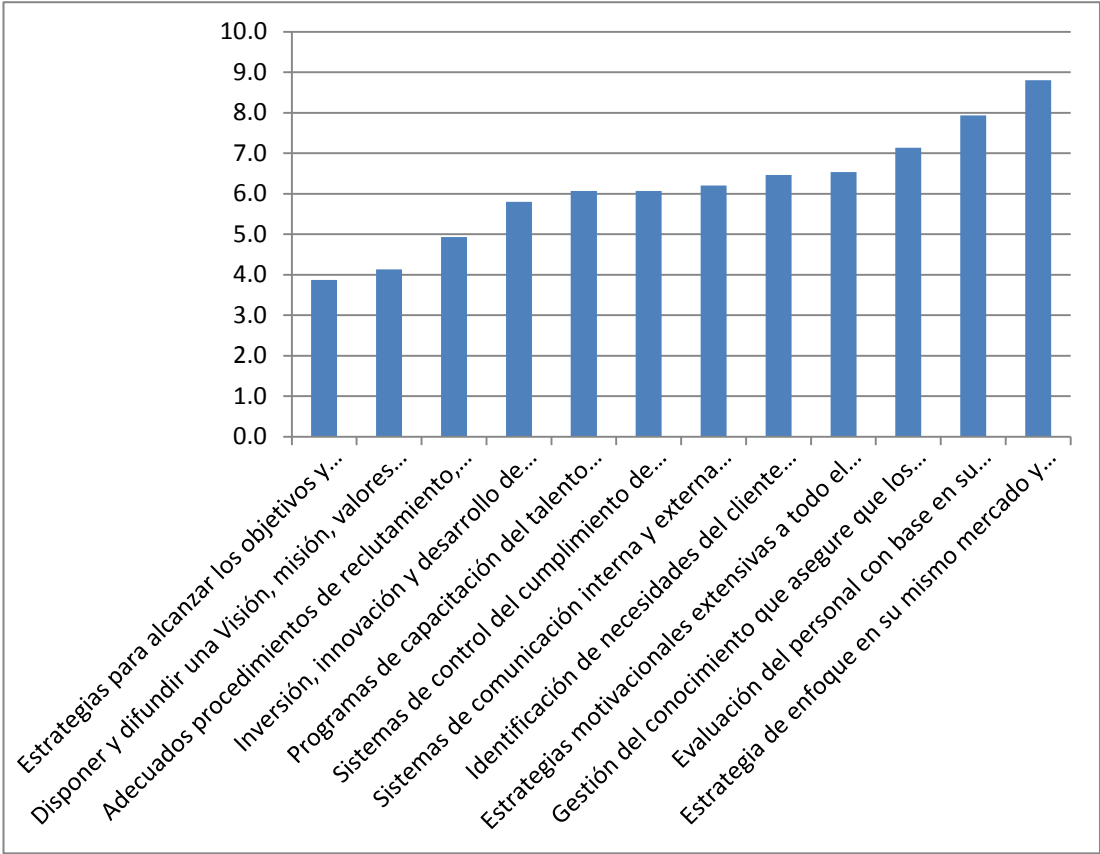


Figura 44. Prioridad en orden de implementación de los elementos del modelo por parte de los panelistas. Elaborada a partir del cuadro 42.

## CAPÍTULO 5: IMPACTOS

### 5.1. Propuesta para la solución del problema

#### ***Modelo de Dirección Estratégica para el caso ecuatoriano descrito en el presente trabajo de investigación***

El cuadro 43 describe brevemente las políticas y los elementos del modelo de dirección estratégica preliminar. El anexo 2 muestra la fundamentación teórica básica que dan soporte a estos elementos de dirección. El modelo de dirección estratégica preliminar fue diseñado tomando como base fundamental la revisión bibliográfica realizada y fundamentalmente los datos recabados de las entrevistas así como también se utilizó el criterio y experiencia del tesista para incluir algún elemento que desde nuestra perspectiva deba formar parte del modelo pero que no hay sido calificado entre los más importantes.

Se compone de políticas generales y de los elementos propiamente dichos del modelo. Las políticas tienen como principal función la de viabilizar o abonar el terreno para incrementar las probabilidades de éxito de la aplicación de dichos elementos.

Cinco de las seis dimensiones de la dirección estratégica, forman parte del modelo preliminar a través uno o más de los elementos que las integran, estas son: Planeación Estratégica, Gestión Comercial, Gestión del Talento Humano, Evaluación y Control, y la Gestión del Conocimiento, en tanto que

la Gestión Operativa aporta con uno de sus elementos al modelo pero rediseñado en la forma de política general.

Ahora bien, el grado de aplicación de todos los elementos que las conforman está en función de los resultados de las encuestas y criterio del tesista.

Por lo anteriormente expuesto, a continuación se presentan los elementos que conformaron el modelo preliminar de Dirección Estratégica. A este modelo se lo denominó “preliminar” ya que fue sometido a estudio por parte de un panel de expertos que bajo el método Delphi lo validaron para, luego de esto, finalmente obtener el modelo de Dirección Estratégica prospectivo o final para las empresas importadoras y comercializadoras de materias primas en el Ecuador.

*Cuadro 43. Modelo de Dirección Estratégica Preliminar*

<b>Modelo de Dirección Estratégica Preliminar</b>		
	<b>Políticas generales</b>	
	<b>Nombre</b>	<b>Descripción</b>
1	<b>Estrategias orientadas al cliente buscando fomentar relaciones de largo plazo</b>	La empresa debe tener como una de sus políticas generales que toda estrategia que se diseñe tenga una clara orientación al cliente. Esto implica que todo objetivo organizacional y acción estratégica debe elaborarse pensando en el cliente, incluyendo una estrecha interacción con dichos clientes, especialmente en cuanto a las decisiones más importantes de la organización.
2	<b>Permanente búsqueda de oportunidades de negocios como principal objetivo de todo integrante de la organización:</b>	La empresa debe tener como una de sus políticas generales que todo colaborador entienda y sea consciente que su labor principal es aportar, desde sus funciones, a la búsqueda de nuevas oportunidades de negocios, aun si no se forma parte del área comercial. Todo colaborador desde su

		función puede y debe apoyar a la empresa en la búsqueda de oportunidades de negocios y esto puede lograrse de muchas maneras, por ejemplo, proponiendo mejoras en los procesos a su cargo que redunden en valores agregados percibidos por el cliente.
3	<b>Crecimiento basado en objetivos, mayor eficiencia y menos gastos</b>	La empresa debe tener como una de sus políticas generales, que todos sus colaboradores concentren sus esfuerzos y gestiones diarias en el logro de los objetivos de su área o departamento. La búsqueda de la eficiencia y eficacia en absolutamente todos los procesos claves de la organización así como también el ser conservadores con los gastos, es una política general que todo colaborador debe poner en práctica en sus actividades diarias.

#### Elementos del Modelo de Dirección Estratégica Preliminar

	<b>Nombre</b>	<b>Descripción</b>
1	<b>Disponer y difundir una Visión, misión, valores y objetivos organizacionales</b>	La organización debe elaborar su misión y visión así como definir cuáles son sus valores y objetivos organizacionales. La misión debe indicar de manera clara cuál es su negocio, para qué está en el mercado, cuál es su función como empresa, de tal forma que se transforme en el marco de referencia en el cual la empresa se desempeña. La misión debe describir o narrar brevemente una foto futura de lo que la empresa desea llegar a ser, dentro de ciertos límites coherentes y reales claro está, definiendo en lo posible quiénes serán los posibles futuros clientes a atender e incluso indicando su horizonte temporal y delimitación geográfica de acción. Los valores no deben ser un listado de las cosas buenas que se

		<p>ocurran al gerente, sino, deben describir aquellos aspectos éticos que se destaquen y se busquen fomentar en la organización. Dentro de este elemento, uno de los más importantes es la determinación de los objetivos organizacionales. Como concepto general los objetivos deben tener tres características a saber: Ser medibles, cuantificables y alcanzables.</p>
2	<b>Estrategias motivacionales</b>	<p>La gerencia debe entender que lo que motiva a una persona no necesariamente es lo mismo que motiva a otra. Los premios económicos no deben ser solo exclusividad del personal de ventas sino que también deben hacerse extensivos al personal del área administrativa, producción, logística, etc. es decir, a todas las áreas de la empresa y deben depender del cumplimiento de las metas y objetivos. Si estos planes son bien diseñados no deberían ser una carga a los costos fijos de la empresa ya que se financiarán con el mismo incremento de productividad que genere el alcance o logro del objetivo.</p>
3	<b>Evaluación del personal con base en su desempeño y logro de objetivos que se vinculen a premios por cumplimiento de metas y objetivos individuales o departamentales</b>	<p>La evaluación del personal debe estar asociada a programas de capacitación. No es conveniente asociar los incrementos salariales a los resultados de las evaluaciones, pero sí a bonificaciones ya sean de tipo individual, de tipo grupal o departamental, o ambas. Las organizaciones modernas deben apuntar a evaluaciones integrales, comúnmente llamadas evaluaciones 360. Toda evaluación estará conformada por dos grandes dimensiones, una de corte más cualitativo, relacionada con aspectos conductuales del colaborador y la otra, de corte más cuantitativa relacionada con los resultados logrados por el empleado, grupo o departamento al cual pertenece.</p>

4	<p><b>Estrategias para alcanzar los objetivos y elaboración de presupuestos de gastos departamentales y consolidados, además del presupuesto de ventas de la organización</b></p>	<p>Se deben elaborar las estrategias para alcanzar los objetivos, estrategias que incluyan acciones, recursos necesarios, tiempos y responsables de cada una de ellas. Es muy importante elaborar presupuestos tanto de gastos cuanto de ventas. El pronóstico puede ser entendido como la cifra global o general de ventas, ya sea en unidades físicas o monetarias que la empresa será capaz de colocar en el mercado en un periodo determinado, en tanto que el presupuesto toma esa cifra y la descompone en periodos más pequeños estableciendo de manera más detallada los precios de ventas, costos y márgenes</p>
5	<p><b>Programas de capacitación del talento humano:</b></p>	<p>La capacitación debe ser entendida como una inversión y no como un gasto. La capacitación es clave para lograr los resultados de una manera económica. Los programas de capacitación deben ser contruidos a partir de los resultados de las evaluaciones al personal, de apreciación misma del jefe inmediato superior y de los objetivos organizacionales de la empresa. Todo programa de capacitación debe ser evaluado. Se deben determinar los costos totales de la capacitación y relacionarlos con los beneficios obtenidos.</p>
6	<p><b>Políticas y procedimientos de reclutamiento, selección e inducción del personal</b></p>	<p>Las actividades orientadas a incorporar personal a la empresa son claves en el día a día de la misma. Existe un macro proceso organizacional llamado integración de personal y está compuesto por tres subprocesos conectados entre sí que son el reclutamiento, la selección y la inducción del talento humano. La empresa debe desarrollar sus propias políticas de reclutamiento y selección. La inducción es una etapa clave en la adaptación del individuo al puesto de trabajo y a la empresa, etapa en la cual se le enseñan las políticas generales, reglas, se le hacen conocer los valores y objetivos y se lo va introduciendo en la</p>

		cultura organizacional de la misma.
7	<b>Estrategia de enfoque en su mismo mercado y mismos productos:</b>	Este elemento del modelo de Dirección Estratégica prioriza el concentrarse inicialmente en desarrollar el mercado que actualmente la empresa atiende y la promoción de sus mismos productos y servicios. Posterior a esto se puede iniciar una nueva etapa ofreciendo nuevos productos o servicios a sus clientes actuales, siempre que no se alejen notablemente de su negocio. Finalmente se puede pasar a otra estrategia que implica ir hacia otros mercados y ofrecer otros productos o servicios.
8	<b>Sistemas de comunicación interna y externa</b>	La organización debe diseñar sistemas formales a fin de asegurar que la comunicación clave sea transmitida y recibida eficazmente por los involucrados. La comunicación debe ser ágil y formal, basada en una relación de confianza. Los departamentos deben tener un sistema de reuniones periódicas para revisar temas comunes, actualizaciones del estado de sus proyectos, planes futuros, análisis del entorno, entre otros temas importantes. La comunicación con los clientes debe tener básicamente dos características claves y son: ser precisa y oportuna.
9	<b>Sistemas de control del cumplimiento de metas, objetivos y presupuestos en general.</b>	Los procesos deben tener indicadores por medio de los cuales se pueda decir si el mismo cumple o no con los niveles mínimos deseados. Se debe en primer lugar elaborar un listado de los procesos claves, en particular de aquellos relacionados con los clientes, y definir cuáles son los indicadores que van a medirse. Luego se debe determinar cuál es el estándar mínimo requerido de cumplimiento para ese indicador y



		posterior a eso, diseñar un sistema que produzca los parámetros de manera frecuente.
10	<b>Identificación de necesidades del cliente generadas posterior a la venta</b>	A fin de fomentar relaciones de largo plazo con los clientes se debe identificar otras necesidades de los mismos posteriores a la venta. Los planes futuros de desarrollo de productos, planes de inversión en infraestructura, ampliación de plantas, equipos y mercados por parte del cliente, son aspectos que deben ser conocidos por la organización a fin incorporar esta información en sus planes estratégicos.
11	<b>Gestión del conocimiento que asegure que los conocimientos obtenidos por la organización estén al alcance y sean adecuadamente utilizados</b>	Gestionar el conocimiento va más allá de su sola generación, se trata de administrarlo de modo que al interior de la empresa fluya de manera eficiente hacia aquellos niveles y funciones organizaciones que lo requieran. El conocimiento debe entenderse como uno de los activos más importantes de la organización y por tanto debe ser adecuadamente administrado.
12	<b>Inversión, innovación y desarrollo de productos, servicios y mercados</b>	La inversión en innovación y desarrollo de productos, servicios y mercados en clave en la subsistencia de toda organización que busca el desarrollo sostenible. Innovar productos y servicios implica la generación de valor agregado para el cliente. En ocasiones la innovación de mercados resulta como consecuencia natural de la innovación de productos y servicios.

*Fuente.* El autor a partir de los resultados de la entrevistas a empresarios del sector importador y comercializador de materias primas en el Ecuador

El modelo preliminar está conformado al menos por los diez primeros elementos calificados por los empresarios entrevistados. Adicionalmente se

incluyeron otros elementos que, de acuerdo a la revisión bibliográfica y fundamentación teórica además del criterio y experiencia del tesista, deben también integrar este modelo preliminar.

Cabe señalar que algunos elementos fueron transformados más bien a políticas o filosofías generales de trabajo en la cuales se asientan los elementos del modelo.

A continuación una descripción más detallada del Modelo Preliminar de Dirección Estratégica.

### ***Descripción del Modelo Preliminar de Dirección Estratégica***

El anexo 3 muestra el formato de entrevista a empresarios del sector importador y comercializador de materias primas en el Ecuador utilizado para la construcción de este modelo preliminar descrito a continuación.

#### ***Políticas generales.***

Algunos elementos teóricos calificados entre los diez primeros por los entrevistados, por su características se están proponiendo no como elementos del modelo preliminar sino más bien como políticas generales que una empresa debe acatar para que el modelo funcione adecuadamente. Entre estas, mencionamos a las siguientes como las más importantes:

#### ***Orientación hacia el cliente y relaciones de largo plazo***

La empresa debe tener como una de sus políticas generales que toda estrategia que se diseñe tenga una clara orientación al cliente. Esto implica que todo objetivo organizacional y acción estratégica debe elaborarse pensando en el cliente y de ser posible, consultándole. Esta consulta puede realizarse aprovechando los espacios que se generan durante la relación del personal del área comercial con los clientes. Esta política va más allá de lo que pudiera entenderse simplemente como un estudio de mercado, sino que más bien, apunta a una interacción con dicho cliente especialmente en cuanto se refiere a las decisiones más importantes de la organización, incluyendo decisiones de inversión, aumento de capacidad, ampliación del portafolio de productos o servicios, además de entender hasta qué punto el

cliente está dispuesto a pagar por el incremento en el valor agregado de un producto o servicio, entre otras.

***Permanente búsqueda de oportunidades de negocios como principal objetivo de todo integrante de la organización***

La razón de ser de la organización es la permanencia en el mercado de manera sana y a través de acciones que aseguren un crecimiento sostenible. Esto puede lograrse en la medida en la que todo el personal de la organización entienda que desde su función puede ser un generador de nuevas oportunidades de negocios para la empresa.

Por lo anterior, la empresa debe tener como una de sus políticas generales que todo colaborador entienda y sea consciente que su labor principal es aportar, desde sus funciones, a la búsqueda de nuevas oportunidades de negocios, aun si no se forma parte del área comercial. Es difícil para muchos funcionarios lograr entender este concepto y mucho menos si se lo expone como política y esto es porque muchas veces se tiene la obsoleta idea de que cumpliendo con lo que le han encomendado durante su preestablecido horario básico de trabajo es suficiente, cuando realmente no es así.

Todo colaborador desde su función puede y debe apoyar a la empresa en la búsqueda de oportunidades de negocios y esto puede lograrse de muchas maneras, por ejemplo, proponiendo mejoras en los procesos a su cargo que redunden en valores agregados percibidos por el cliente de tal modo que todos se encuentren en una constante búsqueda de qué es lo que el cliente desea y qué es lo que podría exceder sus expectativas a fin de que la empresa tome esa información y la transforme en oportunidades de crecimiento.

***Crecimiento basado en objetivos, mayor eficiencia y menos gastos:***

Esta política se deriva de un elemento de la dimensión “Gestión Operativa” que, aun cuando no alcanzó una puntuación ponderada por parte de los entrevistados como para formar parte de los elementos que conforman el modelo de dirección estratégica preliminar, por su importancia se lo está rediseñando a fin de exponerlo más bien como una de las políticas generales que faciliten la correcta implementación de los elementos finales.

La empresa debe tener como política general que todos sus colaboradores concentren sus esfuerzos, así como sus gestiones diarias en el logro de los objetivos de su área o departamento.

En este mismo orden de cosas, la búsqueda de la eficiencia y eficacia en absolutamente todos los procesos claves de la organización así como también el ser conservadores con los gastos, es una política general que todo colaborador debe poner en práctica en sus actividades diarias.

### ***Elementos que conforman el Modelo de Dirección Estratégica Preliminar:***

***Disponer y difundir una visión, misión, valores y objetivos organizacionales:*** La organización debe elaborar su misión y visión así como también debe definir cuáles son sus valores y objetivos organizacionales. La misión debe indicar de manera clara cuál es su negocio, cuál es su función como empresa, en otras palabras, la misión debe responder a la pregunta para qué está en el mercado. La visión debe transformarse en el marco de referencia dentro del cual la empresa desarrolla sus actividades.

La misión debe describir o narrar brevemente una foto futura de lo que la empresa desea llegar a ser, dentro de ciertos límites coherentes y reales claro está, definiendo en lo posible quiénes serían los futuros clientes a atender e incluso indicando su horizonte temporal y delimitación geográfica de acción. Los valores no deben ser un listado de las cosas buenas que se le ocurran al gerente, sino que, deben describir aquellos aspectos éticos que se busquen fomentar en la organización, que sean claves y estén en concordancia con el giro del negocio.

Dentro de este elemento, uno de los más importantes es la determinación de los objetivos organizacionales. Como concepto general los objetivos deben tener tres características, a saber: Ser medibles, cuantificables y alcanzables. Un objetivo es medible cuando por algún método se puede aplicar una escala de medición simple y clara al mismo tiempo. Es cuantificable cuando se puede traducir a algún tipo de unidad mensurable y

no quedar únicamente atrapado en una dimensión puramente cualitativa. Por último deben ser alcanzables, ya que si bien los objetivos deben ser desafiantes y retadores, esa característica no debe hacer que se coloquen estándares más allá de lo que realmente las capacidades de la organización lo permitan. Nada más frustrante para un colaborador que un objetivo inalcanzable ya que produce percepciones en el empleado, de estar siendo engañado por la alta gerencia al colocarle objetivos que sencillamente no se pueden lograr.

Por otra parte, sin bien los objetivos deben estar presentes en todo nivel de la organización, deben empezar por los niveles más altos de la organización, de tal modo que es la alta gerencia la encargada de proponer los objetivos estratégicos generales como empresa, para que luego, con base en estos, se elaboren de manera descendente los objetivos en cada una de las áreas o departamentos que conforman la empresa, recordando siempre que el objetivo inmediato inferior debe apuntar al logro de al menos uno de los objetivos del nivel superior y que, conforme los objetivos vayan descendiendo respecto a los niveles de la empresa, deben ser cada vez más específicos. Los objetivos deben ser revisados de manera frecuente, no solo para monitorear su alcance sino también para reflexionar acerca de su pertinencia respecto a las necesidades del mercado y de la empresa.

Es importante que la determinación y definición de los objetivos no sea tarea únicamente del gerente, director o jefe del departamento sino que se involucre al personal de este, de esta forma se conseguirán dos cosas, la primera, desde una visión motivacional, en empleado se sentirá tomado en cuenta, apreciado en su opinión ya que contribuyó a definir algo tan valioso como lo es un objetivo y por otro lado, también se conseguirá tener el compromiso del empleado hacia el logro del objetivo planteado ya fue el mismo quien colaboró en su definición.

Por último, no basta solo con tener la visión, la misión, los valores y objetivos, sino que también deben ser difundidos a todo nivel de la organización, en particular los tres primeros ya que un error recurrente es que luego que pasa la algarabía de la determinación de estos elementos, pasan a dormir el sueño eterno en los cajones de gerentes y mandos medios. Para evitar lo anterior, se deben organizar campañas de difusión de

estos elementos hasta lograr que todos y cada uno de los colaboradores entiendan y reflexionen acerca de cómo, a través de su trabajo diario, contribuyen a la misión, visión y al logro de los objetivos basados siempre en los valores definidos por la empresa.

**Estrategias motivacionales de todo tipo:** Durante el último siglo, muchos han sido los aportes respecto a teorías de administración del talento humano. La conclusión a la que muchos autores han llegado, y que se puede comprobar con cierta frecuencia a nivel empresarial, es que un colaborador motivado va a rendir de mejor manera que otro que no lo esté. Ahora bien, la clave está en identificar cuál es el factor motivacional que impulsa a cada quien. La gerencia debe entender que lo que motiva a una persona no necesariamente es lo mismo que motiva a otra, lo cual supone un grado mayor de complejidad al momento de establecer estrategias motivacionales. Desde nuestra óptica, una regla general e innegable es que los premios o bonificaciones en dinero son muy importantes. Un ejemplo de esto es la tradicional manera de completar el sueldo del personal del área de ventas, en los cuales un alto porcentaje de sus ingresos son variables, en función de sus clásicos planes de comisiones. Este tipo de premios económicos no deben ser solo exclusividad del personal de ventas sino que también deben hacerse extensivos al personal del área administrativa, producción, logística, etc. es decir, a todas las áreas de la empresa y deben depender del cumplimiento de las metas y objetivos. Para esto, la gerencia debe estudiar en detalle y proponer planes de bonificaciones económicas a todo el personal. Si estos planes son bien diseñados no deberían ser una carga a los costos fijos de la empresa ya que se financiarán con el mismo incremento de productividad que genere el alcance o logro del objetivo.

Por otra parte, no todo en la vida es dinero y aun cuando posiblemente si sea lo más importante, la motivación tiene otros componentes que deben ser analizados por la gerencia. Por ejemplo, temas como las prestaciones sociales, y no nos referimos únicamente a las de ley sino a las no obligatorias para la empresa. Otro elemento motivacional pasa por los planes carrera, y si el tamaño de la empresa no lo permite, pueden ser

sustituidos e incluso trabajados en paralelo con el enriquecimiento del puesto de trabajo, el cual es un elemento motivacional muy fuerte, sobre todo para aquel colaborador que vea al enriquecimiento del puesto como un premio y no como un castigo. De ser esto último el caso, se debe evaluar la continuidad del empleado en la empresa.

***Evaluación del personal con base en su desempeño y logro de objetivos que identifiquen áreas de mejoras y que eventualmente se vinculen a premios por cumplimiento de metas y objetivos individuales o departamentales:*** La evaluación del personal es clave dentro de cualquier modelo de Dirección Estratégica siempre que esta sea con base en su desempeño. La evaluación del desempeño es un tema complejo, sin embargo, algunas claves para su mejor administración se dictan a continuación.

Todo el personal debe conocer cuáles son las variables sobre las que se los está evaluando, del mismo modo, una vez realizada la evaluación, esta debe ser socializada e informada al evaluado a fin de ratificar las fortalezas encontradas así como también analizar las oportunidades de mejora. La evaluación del personal debe estar asociada a programas de capacitación, o dicho de otra manera, uno de los insumos de los programas de capacitación y desarrollo deben ser los resultados de las evaluaciones del personal. Las evaluaciones deben tener una frecuencia previamente establecida. Se recomienda no hacer solo una evaluación al año, ojala y pudieran ser al menos semestrales o si es con una mayor frecuencia, pues aún mejor.

El evaluador debe evitar caer en dos errores comunes, el primero, dejarse llevar solamente por los eventos sobresalientes, sean estos positivos o negativos de los últimos días previos a la evaluación, sino que más bien debe considerar todo el periodo evaluado. Para lograr un equilibrio en este sentido, muchas veces se recomienda llevar una agenda formal y sistemática, a manera de un record, al menos semanal, al cual el evaluador puede acudir y revisar previo a realizar la evaluación correspondiente. El segundo error que se debe evitar es dejarse llevar por lo que se conoce como efecto halo, esto es, evitar que la buena o mala calificación en un aspecto determinado de la evaluación de un colaborador influya sobre otros.

No es conveniente asociar los incrementos salariales a los resultados de las evaluaciones, pero sí a bonificaciones ya sean de tipo individual, de tipo grupal o departamental, o ambas. Decimos que no es conveniente asociar los incrementos salariales a los resultados de las evaluaciones ya que de hacerse de esa manera, podría generar incertidumbre y nerviosismo en los colaboradores al acercarse el momento de la evaluación y se la va a entender como un riesgo de posible afectación a sus ingresos. La parte salarial debe estar en función de lo que el puesto vale en la empresa, las bonificaciones y premios en general deben estar en función del desempeño y de los resultados que dicho desempeño genere.

Como se mencionó en el elemento anterior, estas bonificaciones se financian con lo que se genera en incremento de productividad por el logro del objetivo de tal modo que no se afectan los costos fijos de la organización, he ahí la clave.

Por ejemplo, para el personal de ventas, la evaluación que provenga de los mismos clientes va a tener un peso importante, lo mismo para la gente de logística o despachos. Para el personal de compras, la evaluación que provenga de los proveedores debería tener un peso importante. En el caso de colaboradores que tengan a su cargo procesos o funciones no relacionadas con actores externos, se debe entonces determinar quiénes son sus clientes internos y a ellos darles un cierto peso dentro de su evaluación.

***Estrategias para alcanzar los objetivos y elaboración de presupuestos de gastos departamentales y consolidados, además del presupuesto de ventas de la organización:*** Una vez definidos los objetivos organizacionales y departamentales, se deben elaborar las estrategias para lograrlos, que incluyan acciones, recursos necesarios, tiempos y responsables de cada una de ellas. Es clave aquí colocar los tiempos a fin de monitorear con base en esto los cumplimientos o no de cada acción. Es importante tener presente que el llevar a cabo cada acción en su totalidad no necesariamente garantiza finalmente el cumplimiento del objetivo, sin embargo, incrementa su probabilidad de logro. Por otra parte, el tema de los presupuestos es de suma importancia, tanto el de gastos por departamentos



y consolidado así como el de ventas. En ambos casos, el tener un presupuesto es como colocar guías de ambos lados del camino que ayudarán a no salirse del mismo y aun cuando no siempre el presupuesto se cumpla, más aun cuando no está bien elaborado, el solo tenerlo ya de por si es una ayuda enorme ya que se transforma en una de las referencias utilizadas para ubicar el lugar en donde se encuentra la empresa. Los presupuestos deben ir mejorando en cuanto a su precisión en cada periodo en el cual se lo elabora. Aquí se sugiere introducir y definir otro término como lo es el de pronóstico y conceptualizarlo a fin de establecer diferencias con el presupuesto. El pronóstico puede ser entendido como la cifra global o general de ventas, ya sea en unidades físicas o monetarias que la empresa será capaz de colocar en el mercado en un periodo determinado, generalmente anual. Existen muchas técnicas para elaborar pronósticos de ventas, desde las que se basan en las muy válidas percepciones de los vendedores hasta las que utilizan métodos matemáticos y datos históricos para su elaboración. El pronóstico da la cifra global, el presupuesto toma esa cifra y la descompone en periodos más pequeños que pueden ser trimestres o generalmente meses. En el presupuesto se establecen, de manera más detallada, los precios de ventas y costos unitarios y en consecuencia los márgenes por producto, por cliente, por sector de mercado o un mix de estos. Es recomendable que junto al presupuesto de ventas se vaya colocando el resultado de la venta de real a fin de facilitar las comparaciones. Se recomienda que los presupuestos sean diseñados de tal manera que no se deba esperar hasta el final del periodo para recién ahí conocer la desviación de la cifra real respecto a la presupuestada, esto con la finalidad de poder tomar acciones correctivas de manera más oportuna. Subtotales trimestrales y semestrales siempre son buenos ya que permiten realizar análisis de periodos más pequeños antes de finalizar el ejercicio global, generalmente.

A continuación se proponen algunas estrategias generales para el caso de empresas importadoras y comercializadoras de materias primas en el Ecuador que pueden servir de guía referencial para esta clase de organizaciones al momento de analizar y decidir acerca de su ruta a seguir.

*Asociación con sus clientes o empresas productoras.*

La primera estrategia general que las empresas importadoras comercializadoras de materias primas pueden seguir es la asociación con sus clientes finales, particularmente cuando estos son fábricas productoras, de tal manera que son estas últimas, las productoras locales, las que se encargan de importar directamente las materias primas, evitando costo tales como por ejemplo el ISD (Impuesto a la salida de divisas) para la comercializadora. La productora podría de mejor manera utilizar este impuesto como crédito tributario (en caso de ser aplicable) a diferencia de la importadora comercializadora. La desventaja para la importadora comercializadora es que expone ante la fábrica su know-how en cuanto a investigación y detección de aquellos fabricantes de materias primas que los proveen además de una evidente reducción en sus ganancias ya que pasan a ser comisionistas del fabricante extranjero con el evidente riesgo de ser eliminadas en algún momento de la estructura comercial. Sin embargo, suele ser una interesante estrategia, al menos temporal, cuando no se dispone de una gran infraestructura que les permita almacenar inventario, o cuando no se tenga la capacidad financiera para realizar los pagos del mismo.

*Integración vertical.*

Otra estrategia o iniciativa que puede ser tomada por algunas empresas es la integración vertical, particularmente cuando esta es hacia adelante. Esto en la práctica implica que la empresa está pasando de ser, no solo una importadora comercializadora, sino también incluye una línea adicional que es la elaboración de uno o algunos de los productos que solía comercializar. Con esto consigue el ser consideradas como fabricantes locales y obtener ciertas exoneraciones de tipo tributario en caso de aplicar. Una variante en esta iniciativa es culminar en el Ecuador la fabricación de la materia prima en tanto las condiciones tecnológicas lo permitan.

*Estrategia C: Incremento del precio al cliente.*

La iniciativa más fácil, emergente, urgente y más comúnmente utilizada, ha sido el transferir al cliente los costos adicionales generados por las medidas

generales que afectan a la organización. No siempre es la mejor de las acciones por cuanto involucra muchos otros temas. En ocasiones la alta gerencia o accionistas que no están tan cerca del día a día de la empresa, suelen erróneamente pensar que este es el único camino producto de un frío análisis matemático en el papel y no completan el análisis con otros factores tales como el hecho de que al cliente se le da la excusa para salir a buscar reemplazo o sustituto. Obviamente, el trasladar estas ineficiencias de las políticas públicas al precio del producto genera un efecto inflacionario en el mercado, nada eficiente y pocas veces eficaz en la búsqueda de la supervivencia de la empresa.

#### *Estrategia D: Reestructuración de recursos.*

La menos recomendable pero una de las iniciativas más aplicadas es aquella que involucre la reestructuración, generalmente reducción de los recursos, entre ellos, el personal. La reducción de algunos servicios suele ser también una medida aplicada así como una menor inversión en activos físicos de infraestructura como por ejemplo bodegas y oficinas, entre otros. Se trata más de una estrategia temporal para enfrentar tiempos de crisis o contracción de mercados, pero que no debería ser mantenida en el largo plazo en donde la apuesta por el crecimiento estratégico debería ser la regla general.

#### *El trato personalizado*

Tal vez la estrategia genérica más recomendada para una empresa importadora y comercializadora de materias primas en el Ecuador, es el ofrecer un trato personalizado a sus clientes. Si bien esto puede demandar mucho del tiempo, en particular del personal del área comercial, los resultados obtenidos suelen ser que la aplicación de esta estrategia valga la pena. Con esto no se debe dejar de lado las ventajas que la tecnología moderna de información y comunicación ofrece y dentro de estas, claramente destacan los sistemas de administración de las relaciones con los clientes.

Esta estrategia del trato personalizado es muy válida sobre todo al inicio de la relación comercial. Se debe tener mucho cuidado con un fenómeno que

en esta tesis propone como hipótesis para futuras investigaciones y es que, las variables “crecimiento de la empresa” y “trato personalizado”, tienen una relación inversamente proporcional.

***Programas de capacitación del talento humano:*** La capacitación como un gasto es el primer paradigma que se debe romper. La capacitación debe ser entendida como una inversión y no como un gasto. Posiblemente esto no es generalmente aceptado por el empresario posiblemente porque no existen aún estudios más profundos en cada organización que pueden demostrarle al administrador general que es así. La capacitación es clave para lograr los resultados de una manera económica.

Cada capacitación que integre el programa general, de tener claramente definido su objetivo, los recursos necesarios para su implementación, fechas de ejecución así como lugares y responsables de la misma, incluso horas de la misma en coordinación con las actividades de la organización tratando que las mismas se vean afectadas lo menos posible.

Es importante tener presente que, de acuerdo a la temática abordada, algunas capacitaciones deberían ser llevadas a cabo fuera de horarios de trabajo e incluso fuera de la misma empresa a fin de evitar interrupciones propias de las labores cotidianas.

Todo programa de capacitación debe ser evaluado, para lo cual se recomienda revisar el modelo propuesto por Donald Kirkpatrick, académico norteamericano quien en los años cincuenta propuso sus cuatro niveles de evaluación que son utilizados hasta nuestros días con las adaptaciones que la modernidad sugiere. Estos cuatro niveles básicos de la capacitación en curso son el nivel de reacción, el nivel de aprendizaje, nivel de comportamiento y nivel de resultados. (Kirkpatrick, 2011).

Se debe buscar incluso determinar los costos totales de la capacitación y relacionar este dato con los beneficios obtenidos, para lo cual se debe hacer una estimación de dichos beneficios, traídos a valor presente dado que en muchas ocasiones los beneficios de los programas de capacitación se los obtienen en el mediano plazo e incluso largo plazo.

Si bien la inducción puede ser considerada como un subproceso del macroproceso de capacitación, dada su importancia será analizada dentro

del elemento de integración de personal conformado también por el reclutamiento y la selección del personal que se detalla más adelante como un elemento adicional dentro del modelo preliminar de Dirección Estratégica.

***Gestión del Talento Humano que incluyan políticas y procedimientos de reclutamiento, selección e inducción del personal:*** Si convenimos en que el talento humano es clave en el desempeño de toda organización, entonces no será difícil colegir que las actividades orientadas a incorporar personal a la empresa son claves en el día a día de la misma.

El reclutamiento y la selección pueden ser subcontratadas con organizaciones externas dedicadas a este fin, sin embargo, el funcionario que hará de jefe inmediato del futuro colaborador, debe en algún punto del proceso involucrarse en el mismo. Si la empresa decide realizar por sí misma el reclutamiento y la selección, es importante entonces que tenga presente algunos aspectos claves para asegurar el éxito del mismo. Por ejemplo, no toda fuente de reclutamiento será la misma para todos los puestos requeridos de tal modo que la empresa debe tener previamente definido una lista de fuentes de reclutamiento por cada cargo. Las fuentes de reclutamiento varían mucho y pueden ir desde los anuncios de importantes diarios de alta circulación, pasando por centros de estudios hasta el mismo mercado laboral, específicamente de empresas relacionadas. Los referidos suelen ser también buenas fuentes de reclutamiento.

Si decimos que el reclutamiento es un proceso, entonces su objetivo general es la identificación de candidatos idóneos al puesto, la materia que usa serían las fuentes de reclutamiento y el producto son los candidatos cuyo perfil se ajusten a la descripción del cargo. Este producto del proceso de reclutamiento es tomado como insumo del proceso de selección cuyo objetivo es aplicar los filtros establecidos por cada empresa a fin de lograr estimar las diferencias entre el perfil de cada candidato y los requisitos aún más específicos del cargo a través de una serie de técnicas establecidas por cada empresa en función del puesto que busquen cubrir. El producto final de este proceso es(son) el(los) candidato(s) admitido(s).

La empresa debe desarrollar sus propias políticas de reclutamiento y selección, por ejemplo, definir si va a contratar gente con experiencia o sin experiencia a fin de formarla de acuerdo a su propia filosofía. Otra política que debe definir es cuanto impulso le va a dar al reclutamiento interno, es decir, en qué medida dará prioridad a su propio talento humano para promocionarlo al interior de la organización antes que buscar por fuera. Otra política es determinar si una fuente de reclutamiento será o no la competencia o prefiere traer talento humano, no del mismo sector de mercado, pero sí de uno relacionado. Otra política, en el caso por ejemplo del personal del área de ventas, es definir si aplicará durante un periodo al inicio, lo que se conoce como “comisiones aseguradas” de tal modo que el empleado se concentre al inicio, primeramente en conocer bien a la empresa, al producto y al mercado para posterior a eso, ahí si iniciar con sus ingresos variables en función de sus resultados. Claro está, la política más importante es definir si estos procesos de reclutamiento y selección la organización los subcontratará, y de ser ese el caso, en qué punto del mismo intervendrá.

Finalmente, los dos subprocesos anteriores, estos son, el reclutamiento y la de selección, desembocan en el subproceso de inducción de personal, muchas veces subestimado por las empresas, motivo, posiblemente, del fracaso de buenos colaboradores. Se trata de una etapa clave en la adaptación del individuo al puesto de trabajo y a la empresa, etapa en la cual se le enseñan las políticas generales, reglas, se le hacen conocer los valores y objetivos y se lo va introduciendo en la cultura organizacional de la misma. Las técnicas utilizadas para este fin son muchas y existen varios autores que hablan de las mismas, pero de manera general, la empresa debe tratar que el empleado conozca todas las áreas de la organización, sus interrelaciones, la ubicación de cada una en el organigrama de la esta, para finalmente poder enfocarse en una inducción específica al puesto de trabajo. Cronogramas con actividades, fechas y responsables suelen ser muy útiles en esta etapa.

***Crecimiento basado en una estrategia de enfoque en su mismo mercado y mismos productos:*** Este elemento del modelo de Dirección Estratégica prioriza el concentrarse inicialmente en desarrollar y explotar hasta agotar el mercado que actualmente la empresa atiende y la promoción de sus mismos productos y servicios. El tiempo que esta etapa demande dependerá de la capacidad de la empresa para dominar su mercado. La idea es cubrir a todas la empresas del sector o sectores al cual atiende y ofrecer el o los productos que conoce y forman parte de su core business.

Posterior a esta etapa, se puede iniciar una nueva cuya característica es el ofrecer nuevos productos y servicios a sus clientes actuales, siempre que no se alejen notablemente de su línea de negocio principal.

Posterior a esta estrategia y una vez revisado con detenimiento el mercado hasta estar seguros de haberse al menos presentado con todos los clientes que lo conforman y de haber intentado completar el portafolio de productos con otros relacionados, recién en ese momento se puede pasar a la otra estrategia que implica ir hacia otros mercados y ofrecer otros productos.

***Estrategias y sistemas de comunicación interna y externa:*** Un elemento clave en todo Modelo de Dirección Estratégica adecuado para las empresas importadoras y comercializadoras de materias primas en el Ecuador es aquel conformado por las estrategias y los sistemas de comunicación interna y externa. La organización debe diseñar sistemas formales a fin de asegurar que la comunicación clave sea transmitida y recibida eficazmente por los involucrados. Cabe aquí señalar una política referente a este elemento y es que el uso de los medios electrónicos debe limitarse a la entrega de datos e información más no debería ser nunca una excusa o mecanismo para mantener “reuniones on line” entre colaboradores que se encuentren físicamente dentro de la empresa y que incluso muchas veces están en áreas o departamentos contiguos. Debe ser parte de esta política el evitar sostener conversaciones on line respecto a temas en los que es mucho más sencillo abandonar por unos minutos la comodidad del sillón en que se encuentran y desplazarse físicamente al puesto del compañero del cual se requiere algún dato o coordinar alguna acción.

La comunicación debe ser ágil, basada en una relación de confianza en la cual en lo posible deben evitarse las “copias de recibido” de documentos de decenas y decenas de hojas impresas, sino que más bien debería orientarse a filosofías tales como las de “cero papel” y que el sistema de correos internos de la empresa sea la constancia del envío del documento.

La comunicación debe ser formal, sin que esta formalidad implique burocracia respecto a recolección de firmas y firmas antes de ser emitida. Ninguna información importante debe ser comunicada a manera de “comentarios de pasillo”, sino que, en ciertos casos, algunas disposiciones, políticas o reglas generales deben, esas sí, tener un carácter tan formal que podrían además también ser comunicadas por escrito en las ocasiones en las que el buen criterio de la gerencia así lo determine.

Los departamentos deben tener un sistema de reuniones periódicas para revisar temas comunes, actualizaciones del estado de sus proyectos, planes futuros, análisis del entorno, entre otros temas importantes.

Los reportes del personal de ventas pueden encontrar su espacio dentro de los sistemas informáticos internos de la empresa y en caso de no tenerlos, se debe generar una cultura de informes ejecutivos respecto a las actividades realizadas y a las planificadas para los días inmediatos siguientes.

Información clave para el personal de ventas, tales como el inventario de los productos, debe estar siempre actualizada a fin de que puedan realizar sus gestiones. Dicha información debería estar, de ser posible, incluso disponible desde sitios externos a la empresa. De considerarse pertinente, la información de costos de los productos también debe ser manejada por el personal del área comercial, o al menos por la gerencia de este departamento, especialmente en los casos en los que la definición de los precios de venta recae en el mismo personal del área comercial.

El departamento contable debe hacer proyecciones frecuentes y estimaciones respecto a costos futuros de pedidos en camino a fin de que esta información pueda ser utilizada por el área comercial al momento de establecer precios a los cuales se va a ofrecer el producto que está por ingresar como producto disponible para la venta.



Siempre que se genere una información o que se escriba un correo electrónico, se debe reflexionar acerca de la pregunta “¿quién más debe conocer o estar enterado de esto? Y dentro de lo posible evitar poner en copia a personas únicamente para figurar como promotores de alguna actividad.

La comunicación externa está, por sobre todo, relacionada con el cliente y en algunos casos con los accionistas. El manejo de la información con los accionistas quedará a criterio de la alta gerencia. Sin embargo, la comunicación con los clientes debe tener básicamente dos características claves y son: ser precisa y oportuna. Respecto a la primera característica, precisión de la información, se refiere a que antes de proporcionar cualquier dato al cliente, es necesario estar completamente seguros de que es correcta, por ejemplo, nada puede hacer más daño al cliente o a la relación que la organización mantiene con él, que un precio equivocado, una fecha de entrega mal calculada o un desempeño del producto sobrevalorado. Del mismo modo, la información al cliente debe ser oportuna, es decir, entregada a tiempo, al momento en que el cliente la requiera o necesite ya que no hay información más errada que aquella que se entrega de manera extemporánea.

***Sistemas de control del cumplimiento de metas y objetivos organizacionales, así como también para el cumplimiento de los presupuestos departamentales y consolidados en general:*** Como se indicó anteriormente, existen algunos elementos que a pesar de no estar clasificados entre los diez primeros de acuerdo a la calificación otorgada por los entrevistados, se los ha rescatado para que conformen el modelo preliminar basado en el criterio del tesista y en la revisión documental efectuada. Este es el primero de dichos elementos. Posterior a la determinación de las metas, objetivos y de los presupuestos, así como también de las estrategias y acciones orientadas a su logro, corresponde ahora monitorear su nivel de cumplimiento. Las revisiones periódicas son importantes pero deben ser complementadas por un sistema objetivo y cuantitativo de control de cumplimiento. En muchas ocasiones las empresas encuentran aquí un importante obstáculo ya que no se entiende o no se

conoce la manera de realizar un adecuado control de dicho cumplimiento. La respuesta se la encuentra, una vez más, en los indicadores de control. Como ya se trató anteriormente, en el elemento evaluación del desempeño, los procesos deben tener indicadores por medio de los cuales se pueda decir si el mismo cumple o no con los niveles mínimos deseados. Evidentemente se debe en primer lugar elaborar un listado de los procesos claves, en particular de aquellos relacionados con los clientes, y definir cuáles son los indicadores que van a medirse. Luego se debe determinar cuál es el estándar mínimo requerido de cumplimiento para ese indicador y posterior a eso, diseñar un sistema que produzca los parámetros de manera frecuente.

Para el caso de los presupuestos de ventas, son varios los indicadores útiles que sirven para medir el desempeño del proceso, por ejemplo, el básico o elemental, es el que mide el porcentaje de cumplimiento del mismo, relacionando el dato real con el presupuestado. Otro indicador debería medir el porcentaje de variación de presupuesto actual versus el mismo en periodos anteriores.

Sin embargo, es importante también decir que estas evaluaciones deben ser complementadas con aquellas que son de tipo subjetivo o cuantitativo que siempre servirán sobre todo para evaluaciones conductuales que las mediciones objetivas no son capaces de mostrar.

***Identificación de necesidades del cliente generadas posterior a la venta:*** Si la idea es el crecimiento sostenido de la organización, una de las políticas en este sentido para lograrlo es fomentar y mantener relaciones de largo plazo con los clientes. A su vez, a fin de fomentar estas relaciones de largo plazo, una de las actividades que se deben realizar posterior a la venta es la identificación de otras necesidades del cliente. Esta función no es solo responsabilidad del personal del área comercial sino que también involucra a otras áreas de la organización, como por ejemplo, el área de despachos o logística. El concepto de venta es amplio, para algunos funcionarios del área comercial la venta termina con la obtención de la orden de compra, para la gente del área logística y bodega, la venta concluye con el despacho del producto, para algunas áreas administrativas, particularmente de cobranzas, la venta finaliza con la recuperación de la cartera. Lo cierto es que el

proceso de ventas no termina nunca ya que debe mantenerse en una constante búsqueda de identificar qué otros requerimientos tiene el cliente posterior a la realización de cada una de las actividades antes descrita.

Por ejemplo, luego de la generación de un pedido es importante conocer exactamente la fecha en la que el cliente necesita el producto. Una vez realizado el despacho, se deberían generar inquietudes en la organización tales como si el producto llegó bien a las instalaciones del cliente, a la hora requerida y si los requisitos de entrega fueron debidamente atendidos. Durante la etapa de la cobranza es importante determinar si el agente comercial fue lo suficientemente claro en la información de los plazos y formas de pago.

Por otra parte, desde un punto de vista técnico, la empresa debe estar siempre atenta al desempeño del producto, el cual debe cumplir con los estándares de siempre, ni más ni menos, con los de siempre o con los ofrecidos en su momento.

Los planes futuros de desarrollo de productos, planes de inversión en infraestructura, ampliación de plantas, equipos y mercados por parte del cliente, son aspectos que deben ser conocidos por la organización a fin incorporar esta información en sus planes estratégicos.

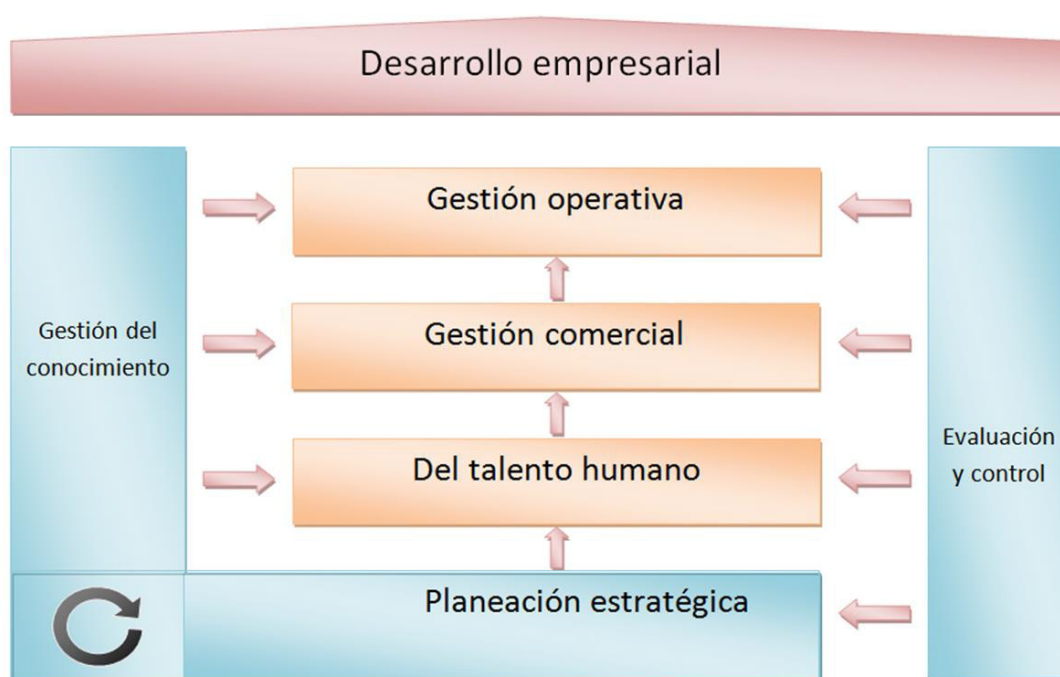
***Gestión del conocimiento que asegure que los conocimientos obtenidos por la organización estén al alcance y sean adecuadamente utilizados:***

El tercer elemento de los cuatro tomados de aquellos que están fuera de los diez primeros raqueados para que integren y formen parte del modelo preliminar de Dirección estratégica es uno que conforma la dimensión de Gestión del Conocimiento y está relacionado con el aseguramiento de que los conocimientos obtenidos por la organización estén al alcance de los niveles de la empresa que requieran dicho conocimiento y que además este sea adecuadamente utilizado.

Gestionar el conocimiento va más allá de su sola generación, se trata de administrarlo de modo que al interior de la empresa fluya de manera eficiente hacia aquellos niveles y funciones organizacionales que lo requieran. El conocimiento debe entenderse como uno de los activos más importantes de la organización y por tanto debe ser adecuadamente administrado.

**Políticas e inversión en innovación y desarrollo de productos, servicios y mercados:** Este es el último de los cuatro elementos incorporados al Modelo de Dirección Estratégica Preliminar aun cuando no se encuentre situado dentro de las diez primeras posiciones del ranking generado a partir de las calificaciones otorgadas por los entrevistados. Se ha incluido este elemento en el modelo preliminar por su evidente importancia. La inversión en innovación y desarrollo de productos, servicios y mercados es clave en la subsistencia de toda organización que busca el desarrollo sostenible. Innovar productos y servicios no necesariamente implica productos nuevos, pero sí implica que esas innovaciones generen valor agregado para el cliente. En ocasiones la innovación de mercados resulta como consecuencia natural de la innovación de productos y servicios.

#### ***Modelo Preliminar de Dirección Estratégica por Dimensión***



*Figura 45. Modelo Preliminar de Dirección Estratégica por Dimensión.* Elaborado a partir de la fundamentación teórica y entrevistas a empresarios del sector.

De acuerdo a la fundamentación teórica y a los resultados de las entrevistas a empresarios del sector importador y comercializador de materias primas en el Ecuador podemos indicar que un modelo preliminar de Dirección Estratégica se conforma de cinco grandes dimensiones que son: Planeación estratégica, Gestión del Talento Humano, Gestión Comercial, Gestión Operativa, Evaluación y Control y Gestión del Conocimiento.

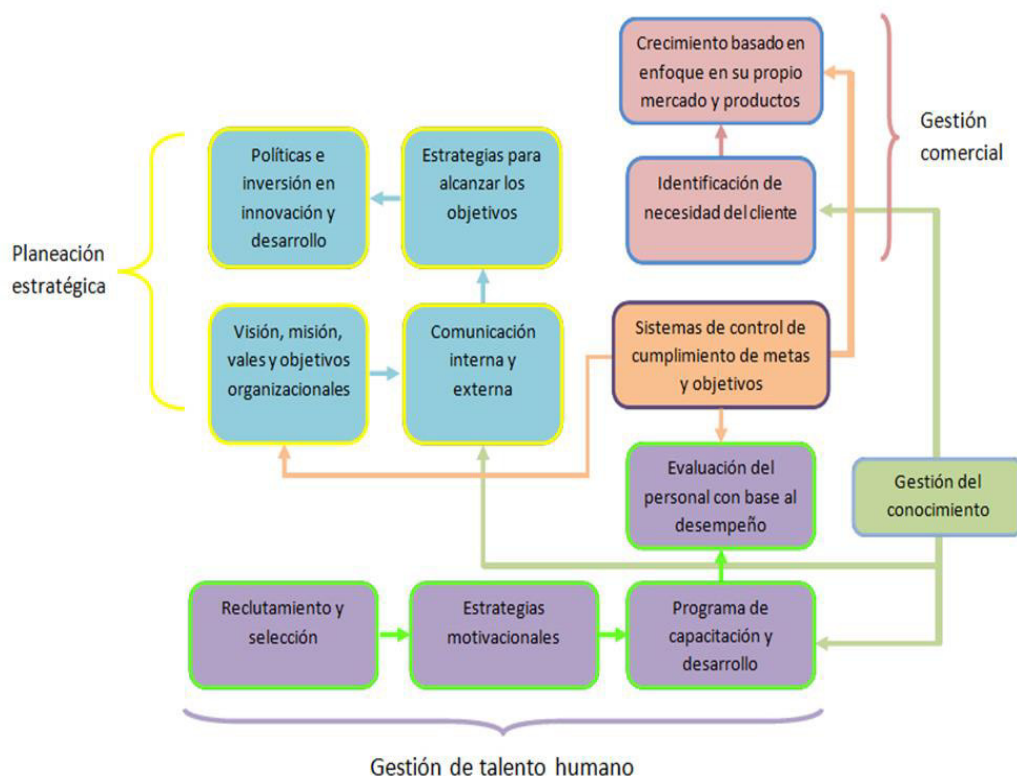
En la figura 45 mostramos lo que, desde nuestros resultados (investigación bibliográfica, experiencia y resultados de entrevistas) corresponde a un modelo adecuado de Dirección Estratégica para el sector objeto de estudio y a su vez se observa la correcta interrelación y orden prioritario de atención y gestión de estas dimensiones. Es decir, la base del modelo necesariamente es la planeación estratégica y a partir de la cual se elabora la planeación del talento humano y se diseña toda su estructura. Con base en estos resultados podemos decir que uno de los ejes fundamentales en todo modelo es la Gestión del Talento Humano. Con esta fuerte base, se puede a continuación empezar a crear y diseñar la estructura comercial de la organización, incluyendo los planes, estrategias de desarrollo, definición de los recursos necesarios, establecimiento de objetivos de ventas, pronósticos, presupuestos, y demás elementos que integran esa dimensión y que serán detallados más adelante. Todo lo anterior sienta las bases y definen los lineamientos para la Gestión Operativa, tal vez la dimensión menos apreciada por los empresarios, aunque fundamental dentro del modelo desde nuestra apreciación particular.

Estas dimensiones no podrían funcionar ni sostenerse como estructura de largo plazo una vez la empresa está en marcha sin la existencia de dos pilares fundamentales que la soporten y que son, por una parte la evaluación y el control, dimensión que es transversal para todos los demás componentes del modelo. Finalmente, pero no menos importante, la Gestión de Conocimiento la cual la planteamos así mismo transversalmente al modelo, pero con un agregado adicional y es una interacción muy cercana con la planeación estratégica en su base debido a la importancia de gestionar adecuadamente la información desde la alta dirección como

práctica fundamental en la organización para que las cosas funcionen en la empresa.

Estructurado así el modelo, se puede apuntar al Desarrollo Empresarial en las empresas importadoras y comercializadoras de materias primas en el Ecuador. Sin embargo, el modelo arriba descrito no podría funcionar sin definir previamente ciertas políticas claves que incluso deben pasar a formar parte de la cultura organizacional y que son: a) Estrategias orientadas al cliente buscando fomentar relaciones de largo plazo. b) Permanente búsqueda de oportunidades de negocios como principal objetivo de todo integrante de la organización y c) Crecimiento basado en objetivos, mayor eficiencia y menos gastos.

### ***Elementos y Modelo Prospectivo de Dirección Estratégica***



*Figura 46. Modelo Prospectivo de Dirección Estratégica por Elementos.* Elaborado a partir de la entrevistas a empresarios del sector y validación del modelo preliminar.

Posterior al Modelo de Dirección Estratégica por dimensiones, corresponde ahora, tal como se observa en la figura 46, ampliarlo y mostrarlo desde sus elementos, lo cual en esencia es nuestra propuesta de Modelo Prospectivo resultante de la validación de cada uno de los elementos que conforman las dimensiones, por parte del panel de expertos según el método Delphi. Siendo consistentes con el modelo por dimensiones, empezaremos por los cuatro de siete elementos originales que conformaban el modelo teórico en la dimensión planeación estratégica, es decir, se empieza por la descripción de la misión, visión, valores y los objetivos organizacionales, que deben ser comunicados a todo nivel en la organización. A partir de esto se generan las estrategias orientadas a alcanzar los objetivos propuestos que derivan en políticas de inversión y de innovación y desarrollo. Este subsistema así conectado es el corazón de la dirección estratégica de la empresas importadoras y comercializadoras de materias primas en el Ecuador.

Debemos ahora salir de la dimensión planeación estratégica para describir otro subsistema del modelo y que se refiere a la Gestión de Talento Humano de la cual se incluyen los cuatro elementos que la conforman y que empiezan con el macro proceso de integración de personal compuesto por los procesos de reclutamiento y selección, siguiendo por el diseño de un adecuado modelo de motivación del personal, en todo sentido, incluyendo la remuneración fija y variable aun cuando las teorías insistan en que no son elementos motivadores de largo plazo, en nuestro país y en este sector específico abordado, sí que son importantes. Lo anterior deriva en programas de capacitación y desarrollo relacionado con los sistemas de evaluación del personal. Aquí podemos encontrarnos tal vez con un punto que podría ser ampliamente debatible respecto a qué va primero, desde la teoría primero se realizan evaluaciones del personal y posteriormente se procede con los programas de capacitación en función de los resultados de dichas evaluaciones, sin embargo, en el sector de mercado en mención, los programas de capacitación muchas veces son mayoritariamente influidos por los objetivos y visión de la empresa así como la identificación de debilidades por parte del jefe inmediato superior. Este subsistema conformado en su totalidad por la dimensión Gestión del Talento Humano, es base como

proveedor tal vez de la materia prima fundamental independiente del modelo de dirección aplicado.

Los sistemas de control actúan de manera interdependiente relacionados directamente sobre los elementos de la Gestión del Talento Humano, sobre los cuatro elementos utilizados de la planeación estratégica y sobre los dos elementos de la Gestión Comercial, específicamente al momento de evaluar el crecimiento basado en una estrategia de enfoque más que en la diversificación, al menos como tema prioritario.

Podemos observar que los elementos de la Gestión Operativa no se incluyen en el Modelo Prospectivo por las calificaciones resultantes de las entrevistas, a pesar de esto, nos permitimos rescatar de esta dimensión un elemento y proponerlo a manera de política general y es el crecimiento basado en objetivos, más ingresos y menos gastos.

### ***Análisis de los resultados de la validación del modelo siguiendo el método Delphi.***

Tal como se mostró en el cuadro 40 y figura 40, el setenta y tres por ciento de los expertos que conforman el panel de acuerdo al método Delphi, concuerdan en que la política que primero debe ser implementada en la organización es la “permanente búsqueda de oportunidades de negocios como principal objetivo de todo integrante de la organización”. Esto debe formar parte incluso de la cultura organizacional de este tipo de empresas. Luego de esta, tenemos que la política “estrategias orientadas al cliente buscando fomentar relaciones de largo plazo” es la segunda que debería implementarse para el sesenta y siete por ciento de los panelistas, lo cual se muestra en el cuadro 40 y figura 41.

Finalmente, aunque no menos importante sino más bien la tercera en ser implementada, debería ser la política “crecimiento basado en objetivos, mayor eficiencia y menos gastos”, esto para el cuarenta por ciento del panel Delphi tal como se observa en el mismo cuadro.



Respecto a la calificación, se les pidió a los panelistas que califiquen de 1 a 10 por su importancia en la Dirección Estratégica para el sector importador y comercializador de materias primas en el Ecuador a los elementos que se les mostró y que integraban el modelo preliminar estructurado a partir de los resultados de las encuestas a los empresarios del sector. Se les indicó a los integrantes del panel Delphi que diez era la mejor calificación y que por debajo de 7 el elemento reprobaría, es decir, no sería considerado como parte del modelo prospectivo. Los resultados se muestran en la figura 43 y cuadro 41 y en los que se observa que todos los elementos tuvieron una calificación promedio por encima de siete puntos, con lo cual validamos la importancia de dichos elementos y los ratificamos como parte del modelo prospectivo de Dirección Estratégica. Es importante señalar que los dos elementos que obtuvieron la calificación promedio más alta (9,4) fueron el disponer y difundir una Visión, misión, valores y objetivos organizacionales y el elemento relacionado con la identificación de necesidades del cliente generadas posterior a la venta. En tanto que el elemento con el menor puntaje promedio obtenido fue el relacionado con la estrategia de enfoque en su mismo mercado y mismos productos, aunque con una calificación por encima de siete puntos que lo aprueba como elemento integrante del modelo prospectivo de Dirección Estratégica.

Un último ejercicio solicitado realizar a los integrantes del panel se muestra en la figura 44 y cuadro 42 y se refiere al orden estratégico de implementación de los elementos del modelo. Por los resultados, en promedio los expertos sugieren empezar implementando los elementos relacionados con las “estrategias para alcanzar los objetivos y elaboración de presupuestos de gastos departamentales y consolidados, además del presupuesto de ventas de la organización” y el elemento que tiene que ver con el “disponer y difundir una visión, misión, valores y objetivos organizacionales”. También observamos que recomiendan dejar para el final la implementación relacionada con la “evaluación del personal con base en su desempeño y logro de objetivos que se vinculen a premios por cumplimiento de metas y objetivos individuales o departamentales” y el

elemento que tiene que ver con la “estrategia de enfoque en su mismo mercado y mismos productos”.

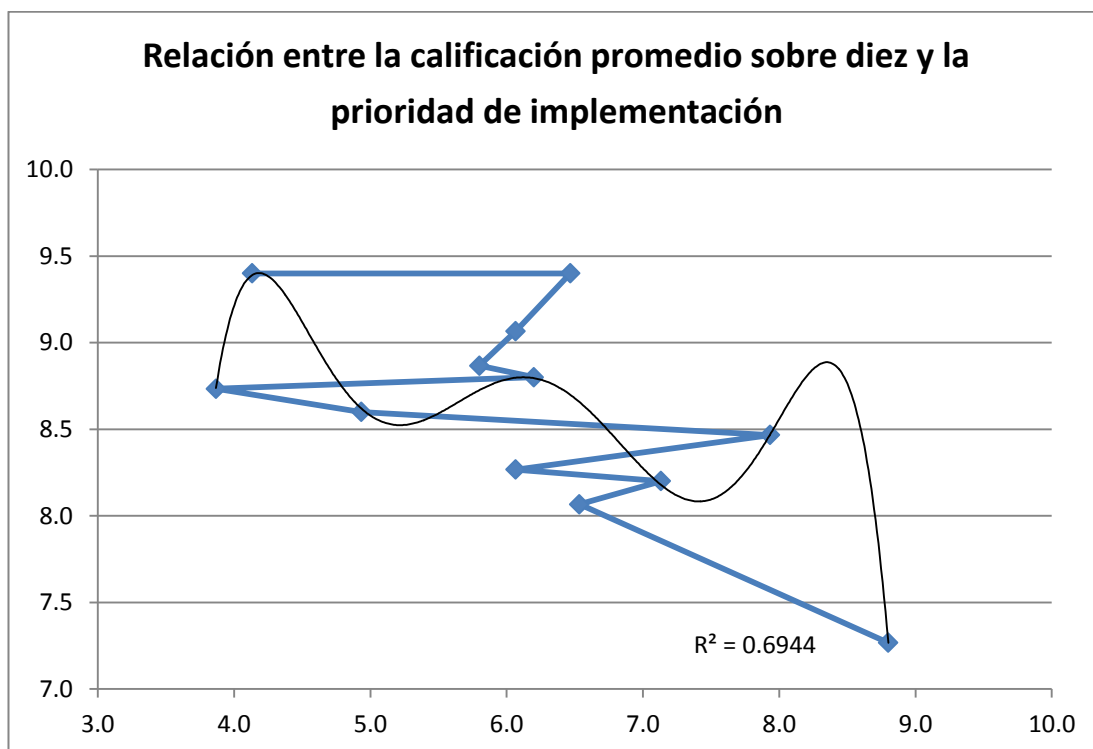
***Relación entre la calificación promedio sobre diez otorgada por el panel de expertos a cada elemento del modelo y la prioridad de implementación***

*Cuadro 44. Relación entre la calificación y la prioridad de implementación.*

Elemento de modelo prospectivo de dirección estratégica para el desarrollo empresarial en organizaciones importadoras y comercializadoras de materias primas en el Ecuador	Prioridad de implementación	Calificación promedio sobre diez
Disponer y difundir una Visión, misión, valores y objetivos organizacionales	4,1	9,4
Identificación de necesidades del cliente generadas posterior a la venta	6,5	9,4
Sistemas de control del cumplimiento de metas, objetivos y presupuestos en general.	6,1	9,1
Inversión, innovación y desarrollo de productos, servicios y mercados	5,8	8,9
Sistemas de comunicación interna y externa que garanticen que la información clave sea transmitida y recibida eficazmente por los involucrados	6,2	8,8
Estrategias para alcanzar los objetivos y elaboración de presupuestos de gastos departamentales y consolidados, además del presupuesto de ventas de la organización	3,9	8,7
Adecuados procedimientos de reclutamiento, selección e inducción del personal	4,9	8,6
Evaluación del personal con base en su desempeño y logro de objetivos que se vinculen a premios por cumplimiento de metas y objetivos individuales o departamentales	7,9	8,5
Programas de capacitación del talento humano como base lograr los resultados de la manera más económica posible	6,1	8,3
Gestión del conocimiento que asegure que los conocimientos generados u obtenidos, estén al alcance y sean adecuadamente utilizados por los diferentes niveles de la organización	7,1	8,2
Estrategias motivacionales extensivas a todo el personal de la organización, incluidas las de tipo económico que se financien con el mismo incremento de productividad	6,5	8,1
Estrategia de enfoque en su mismo mercado y mismos productos	8,8	7,3

*Fuente.* Datos obtenidos del panel de expertos bajo el método Delphi

**Relación entre la calificación y la prioridad de implementación de los elementos del modelo prospectivo de dirección estratégica**



**Figura 47. Relación entre la calificación y la prioridad de implementación.** Elaborado a partir del cuadro 44.

Un análisis interesante se puede generar a partir de la relación o no existente entre la calificación promedio otorgada por los expertos que conforman el panel de acuerdo al método Delphi y la prioridad de implementación que le dan a cada uno de los elementos del modelo de dirección estratégica. La figura 47 construida a partir del cuadro 44, nos muestra la relación entre la calificación (eje de las ordenadas o eje "Y") y la prioridad de implementación (eje de las abscisas o eje "X"). El gráfico de la figura 47 muestra que para llegar a explicar apenas en casi un setenta por ciento esta relación, debemos llegar a una función polinómica de orden seis, lo cual nos lleva a la conclusión que estas dos variables no tienen mucha relación o dicho de otra manera, existen puntos de vista que difieren en algunos de los panelistas respecto a los elementos y su orden de implementación, aunque es claro que todos estos elementos

son importantes ya que calificaron con la puntuación mínima en promedio para ser considerados dentro del modelo prospectivo.

Ahora bien, por otra parte, lo que sí es claro en la figura 47 es que de los siete elementos que en promedio recibieron una calificación de al menos ocho y medio puntos por parte de los panelistas, cinco de ellos, es decir el setenta y uno por ciento, están entre los cinco primeros elementos en orden de implementación, lo cual muestra coherencia en los resultados generados por el panel.

Del mismo modo, de los restantes cinco elementos que en promedio recibieron una calificación por debajo de ocho y medio puntos por parte de los panelistas, cuatro de ellos están entre los últimos en el orden de implementación, mostrando, una vez más, coherencia y relación en los resultados generados a partir de la opinión de los expertos que conforman el panel acorde al método Delphi.

### ***Otras prácticas de dirección recomendadas por los expertos que integraron el panel Delphi***

En adición a elementos descritos en el modelo prospectivo, nos permitimos considerar y exponer algunas prácticas de dirección sugeridas por el panel de expertos de acuerdo al método Delphi y que en resumen se detallan a continuación:

Dentro de los objetivos organizacionales, se sugiere se incluyan los financieros y que se especifique con más detalle el tipo de enfoque usado como estrategia. Posiblemente esta observación deriva de los postulados estratégicos de varios autores respecto a los diferentes enfoques que se pueden hacer, sin embargo, en el caso específico de las importadoras y comercializadoras de materias primas, de acuerdo a los resultados de la investigación, el enfoque debe centrarse en los mismos productos y en el mismo mercado hasta agotarlo antes de pensar en la diversificación. El control también es sugerido pero esto sí es abordado ampliamente e incluido como parte del modelo prospectivo.

Un aspecto importante sugerido por uno de los panelistas es considerar y analizar las políticas gubernamentales del país exportador y del país importador que influyen o influirían tanto en las negociaciones, como en los costos y en los procedimientos aduaneros, sean estos a favor o contraproducentes. Esto se refiere a las variables intervinientes del entorno externo que debe analizarse como plataforma de partida o marco de referencia al momento de establecer los planes estratégicos de la organización.

Parte de las políticas de la administración del talento humano debe incluir el empoderamiento del cargo por parte de los colaboradores, lo cual debe ser considerado y valorado. Cada trabajador debe conocer como incide su trabajo (así como sus errores) en el desempeño de la empresa.

Es necesario implementar políticas adecuadas orientadas a monitorear permanentemente el mercado y determinar necesidades previas a la inversión y por lo tanto de las ventas.

La adecuada gestión de la logística y la cadena de distribución física no solo nacional sino también y por sobre todo la parte internacional es importante a criterio de los panelistas sobre todo para la optimización de costos y de los procesos en general que definitivamente van a influir en la eficiencia y resultados de la organización.

Se sugiere no descuidar dentro de la dimensión de la Gestión del Talento Humano, el elemento relacionado con la implementación de sistemas de seguridad y salud del trabajador.

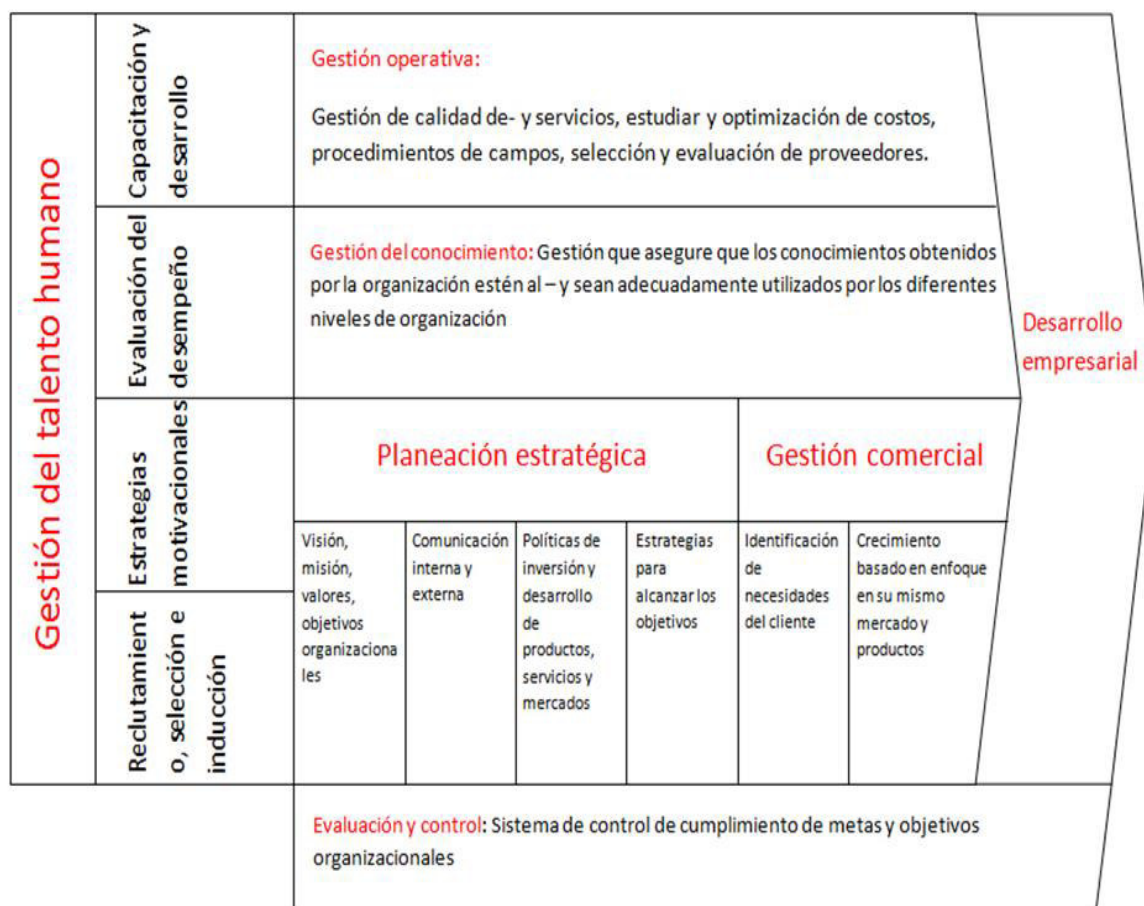
Se sugiere la evaluación del comportamiento de la competencia frente a los cambios y avances de las empresas del sector, sin embargo, este aspecto fue considerado dentro del modelo teórico que no tuvo una alta calificación por parte de los empresarios y es esa la razón por la que no se incluye dentro del modelo preliminar, aunque consta dentro de la dimensión de la Gestión Comercial.

Un elemento importante que se incluye dentro de la Gestión Operativa es el sugerido por uno de los panelistas y se refiere a la calidad del servicio de venta y post venta, trabajando en una estrategia, que no priorice solamente la venta de productos y cumplimiento de metas establecidas, sino que genere una relación sostenida en el tiempo con los clientes que a su vez derive en la generación de valor en el largo plazo.

Se sugiere no descuidar la “dimensión Social y Ambiental”.

Otro de los panelistas insiste en considerar los aspectos de la logística interna y externa y aun cuando compartimos dicha apreciación, dentro de los resultados obtenidos, la dimensión Gestión Operativa, que incluye varios de estos aspectos, no fue de las mejores calificadas. Sin embargo, creemos que propuestas posteriores pueden incluir este elemento en caso que el entorno y los cambios lo transformen en un aspecto relevante para el sector de mercado en estudio.

**Propuesta de cadena de valor para el sector de empresas importadoras y comercializadoras de materias primas en el Ecuador.**



**Figura 48. Propuesta de cadena de valor para el sector de empresas importadoras y comercializadoras de materias primas en el Ecuador.** Elaborado a partir de las entrevistas a empresarios del sector y validación del modelo preliminar.

El modelo de cadena de valor genérico presentado en la figura 2-2 del libro *Ventaja Competitiva* (1985), página 55, propuesto por Michael Eugene Porter, muestra las actividades primarias compuestas de la logística interna, operaciones, logística externa, mercadeo y ventas y servicio. De estas actividades, para las empresas importadoras y comercializadoras de materias primas en el Ecuador, únicamente la Gestión Comercial con su orientación hacia el cliente coincide con el modelo genérico propuesto por Porter. En la figura 48 mostramos nuestra propuesta de cadena de valor. La realidad del sector empresarial objeto de estudio en esta investigación se muestra diferente. Los temas relacionados con la logística, interna y externa, son considerados, por la puntuación obtenida, como actividades de apoyo y



las incluimos dentro de la gestión operativa, que no tuvo mayor peso dentro de la calificación otorgada por los empresarios del sector. Por otra parte, la administración de los recursos humanos que para el modelo genérico de Porter es considerada como una actividad de apoyo, pasa a ser en nuestro modelo, una actividad transversal que soporta la actividades que agregan valor tanto primarias cuanto de apoyo. La Gestión de Conocimiento, no es ni siquiera considerada dentro del modelo genérico de Porter, en tanto que la administración moderna sugiere que esta dimensión forme parte de las actividades de apoyo. El desarrollo tecnológico y la infraestructura son actividades de apoyo que muestran muy poco peso en la cadena de valor de este mercado específico de materias primas importadas y comercializadas en el Ecuador. Finalmente, uno de los aspectos más importantes de este modelo de cadena de valor propuesto para este sector que se diferencia con la cadena de valor genérica de Porter es que Michael Porter apunta hacia el margen en tanto que el modelo de cadena de valor propuesto en este proyecto apunta al desarrollo empresarial definido como se indica en el marco conceptual.

Finalmente, una actividad clave en el modelo específico de cadena de valor para este sector es lo referente a la evaluación y control, en particular en lo que se refiere al cumplimiento de metas y objetivos. Son actividades que sí agregan valor a la calidad de servicio ofrecido ya que permiten actuar sobre las desviaciones encontradas y aplicar acciones correctivas y preventivas pertinentes. Este control permite determinar el nivel correcto de costos, de cumplimiento de presupuestos de ventas, de gastos, y en general de los objetivos y metas planteadas.

### ***Modelo de negocio***

La figura 49 muestra el modelo de negocio para las empresas importadoras y comercializadoras de materias primas en el Ecuador, el cual ha sido elaborado a partir de la revisión bibliográfica o fundamentación teórica, de la experiencia del autor, de las entrevistas a empresarios del sector en estudio

y finalmente también de la validación del modelo preliminar elaborado por los expertos panelistas bajo el método Delphi.

De acuerdo a Clark, Osterwalder & Pigneur (2012):

Los nuevos modelos de negocio están cambiando el entorno de trabajo en todo el mundo, tanto para los sectores lucrativos como para las que no lo son. Las empresas deben evaluar y modificar sus modelos de negocio constantemente para poder sobrevivir. (p. 22).

Continúan estos autores en su libro denominado *“Tu modelo de negocios”* indicando que “son pocas las organizaciones que, a pesar de reflexionar sobre sus prácticas empresariales y modificarlas, definen o documentan sus modelos de negocio formalmente.” (Clark, Osterwalder & Pigneur, 2012, p. 23).

En la figura 49 se observa que el punto inicial en el modelo de negocios es el proveedor internacional, el cual debe ser escogido posterior a una calificación y valoración de aspectos claves para la empresa tales como la calidad del producto, calidad del servicio, disponibilidad del producto, condiciones de venta y exportación, plazos de pago, entre otros factores a considerar al momento de iniciar una relación comercial. Aun cuando en esta relación con los proveedores la empresa nacional actúa como cliente y por tanto desde lo teórico con ciertas atribuciones y ventajas al momento de negociar, en la práctica esto normalmente no ocurre ya que los proveedores internacionales muchas veces también se encuentran en la búsqueda de representantes o distribuidores locales o regionales por medio de los cuales mover sus productos o líneas de productos y a menudo cuentan con más de una opción para este fin, por tanto, la empresa local deberá asegurarse legalmente del cumplimiento de ciertas cláusulas de representación de obligación y mutuo cumplimiento. La empresa nacional importa las materias primas e insumos de acuerdo a sus necesidades proyectadas y mantiene un inventario local que irá despachando conforme su actividad y eficacia comercial así lo permita, obteniendo un adecuado margen de ganancia que estará en función de lo que el mercado le permita, asegurando que todos sus costos sean cubiertos, incluyendo los temas impositivos no

recuperables. De esta manera inicia su actividad comercial y económica ofreciendo a sus clientes el producto nacionalizado, con la ventaja que le genera el realizar una importación grande que distribuya los costos fijos de importación entre todas la materias primas e insumos importados, lo que a su vez le permite ser razonablemente económico y rentable atendiendo oportunamente los pedidos de sus clientes que generalmente serán empresas fabricantes locales de pequeño y mediano tamaño o consumo de la materia prima o insumo ofrecido, empresas a las cuales importar directamente les resultaría más costoso por unidad importada y que ven en el importador de las materias primas un socio comercial encargado de la logística, del inventario y de la provisión a tiempo. Además, el fabricante local se ve desalentado en realizar directamente la importación ya que, para que esto resulte rentable, debería realizar una importación de alto volumen lo cual implica llenarse de un inventario elevado en sus bodegas (ocupando espacio y generando costos de manejo de inventario) con el agravante de que dicha materia prima caiga en obsolescencia y pierda sus características originales o al menos las disminuya, peor aún si es para producción de alimentos o medicinas.

“Un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor.” (Osterwalder & Pigneur, 2011, p. 14). La empresa importadora crea valor para sus clientes por la reducción de los costos, la reducción de riesgos y por la comodidad.

“El modelo de negocio es una especie de anteproyecto de una estrategia que se aplicará en las estructuras, procesos y sistemas de una empresa.” (Osterwalder & Pigneur, 2011, p. 15).

Para Osterwalder & Pigneur (2011), un modelo de negocio se divide en nueve módulos básicos que son: actividades clave, asociaciones clave, recursos clave, estructura de costos, relaciones con clientes, segmentos de mercado, propuestas de valor, canales y las fuentes de ingresos (p. 18-19). Estos módulos son genéricos y en este trabajo se aporta con el modelo que incluye los módulos específicos para las empresas importadoras y comercializadoras de materias primas en el Ecuador.

El canal de atención será la venta directa a través de un equipo comercial profesional que esté capacitado para brindar soporte técnico en la aplicación y desempeño de la materia prima ofrecida. Cuando se trate de desempeñar el rol de asesoría, esto en el caso de ser un cliente grande que compre directamente al proveedor internacional, la clave estará en la calidad de atención que se brinde y el seguimiento a los pedidos y despachos. Eventualmente en esta modalidad se deberá estar preparado para atender alguna eventualidad en el pedido, por ejemplo, atraso de la importación que ocasione un desabastecimiento temporal del producto.

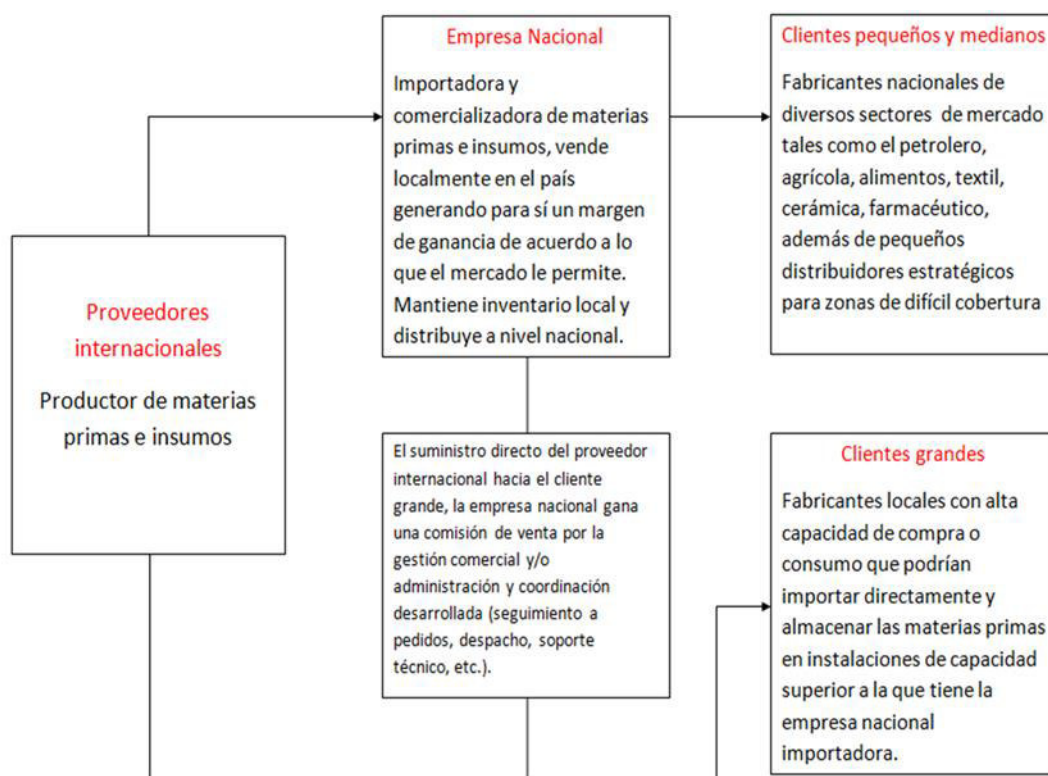
La empresa importadora tiene el desafío de mantener el inventario justo a nivel local para abastecer oportunamente a los clientes, siendo este uno de los mayores valores agregados que se puede ofrecer a las fábricas locales que hacen las veces de consumidor local. No existe producto más caro para el cliente que aquel que no hay o no se lo tenga en inventario para abastecer los requerimientos del cliente.

Otra manera de ganar dinero para la empresa importadora y comercializadora, como parte del modelo de negocio, es participando en la importación que haga una empresa grande, o más precisamente, una empresa de grandes volúmenes de consumo de una materia prima o insumo. Ser proveedor local de una empresa que consume volúmenes altos de la materia prima o insumo ofrecido generalmente no forma parte del modelo de negocio ya que no es sencillo por algunas razones que a continuación destacamos. El consumidor final local o cliente grande puede realizar directamente la importación sin necesidad de la empresa importadora y comercializadora. Por otra parte, muchas veces los volúmenes que se deben mantener en inventario para este tipo de clientes grandes, son tan altos que excede la capacidad de almacenamiento, en cuyo caso el elemento infraestructura jugaría ahora sí un rol fundamental, situación que termina siendo desalentadora para la empresa importadora al momento de facturar localmente y encontrarse ante la realidad de que el margen que puede generar es casi cero. Ante esta realidad, el modelo de negocio propuesto sugiere que para estos fabricantes locales grandes que hacen las veces de clientes, se proponga que realicen la importación directa desde el

proveedor internacional y la empresa importadora y comercializadora ganará una comisión previamente determinada y en las condiciones definidas con anterioridad, y a cambio contribuirá en varios aspectos, tales como el seguimiento a pedidos, seguimiento de los despachos, soporte técnico local, entre otras.

“La innovación en modelos de negocio puede tener cuatro objetivos: satisfacer necesidades desatendidas del mercado; comercializar nuevas tecnologías, productos o servicios; mejorar, desbaratar o transformar un mercado existente con un modelo de negocio mejor, y crear un mercado totalmente nuevo.” (Osterwalder & Pigneur, 2011, p. 244).

Finalmente, es importante describir que los proveedores internacionales deben ser fabricantes medianos y grandes de materias primas e insumos reconocidos y con trayectoria en el mercado. Del mismo modo, los clientes locales estarán en los más variados sectores de mercados entre los que podemos nombrar al sector petrolero, agrícola, alimentos, detergentes, textil, cerámico, farmacéutico entre otros, además de medianos distribuidores que para ciertas zonas geográficas estratégicas se escojan, especialmente para aquellas de difícil cobertura.



*Figura 49. Modelo de negocio para las empresas importadoras y comercializadoras de materias primas en el Ecuador. Elaborado a partir de: Fundamentación teórica. Experiencia del autor. Entrevistas a empresarios del sector. De la validación del modelo preliminar.*

### ***Modelo alternativo de negocio***

En la figura 50 mostramos nuestra propuesta de modelo alternativo de negocios para las empresas importadoras y comercializadoras de materias primas en el Ecuador. Tal como hemos reiterado, esta investigación no pretende incrementar las importaciones al país, por el contrario, con este modelo alternativo de negocios mostramos nuestra propuesta para que este tipo de empresas inicien un proceso de mutación o transición hacia las exportaciones. Es claro que hasta que eso ocurra deben subsistir, deben proteger su inversión, seguir generando empleo y contribuyendo con impuestos al gobierno central, pero al mismo tiempo ir mirando hacia el futuro, cuando los productos que actualmente importan tengan su sustituto local producido en nuestro país con excelente calidad y a precios competitivos.

Precisamente mirando hacia allá, se ofrece en esta parte un modelo alternativo de negocios que aproveche las capacidades de infraestructura existentes y las habilidades en el campo de los negocios y el comercio internacional y las oriente hacia las exportaciones, de modo que continúen generando plazas de trabajo pero ahora generando divisas para el país.

La fórmula es sencilla, se trata de explotar el olfato comercial que estas empresas tienen pero ahora con visión local, identificando oportunidades y necesidades en los mercados internacionales desde los que actualmente se proveen y atender dichas necesidades con productos locales que muchas veces son de excelente calidad pero que no tienen ese nexo o ese vínculo gestor operativo que mueva o facilite la relación comercial.

La pregunta que muchos empresarios hacen es ¿de dónde se obtienen los productos locales? La respuesta es simple, en el mismo mercado pero sobre todo en la academia ya que son muchos los estudios plasmados a través de tesis de grado y de maestrías en Ecuador que proponen un sin número de productos y servicios para ofrecerlos local e internacionalmente pero que llegan solo hasta ahí, es decir, solo a ser una propuesta ya que lo que hace falta, además de la inversión que se podría cubrir por medio de la banca privada, es la presencia y participación del emprendedor y empresario experimentado que viabilice y haga operativa la propuesta y coloque en mercados internacionales esos productos y servicios, ahí está el camino, esa es la solución.

Este modelo alterno de negocios propuesto es coherente con el objetivo 12 del Plan Nacional del Buen Vivir que en el numeral 12.3. (Profundizar una política comercial estratégica y soberana, articulada al desarrollo económico y social del país), en sus literales “d” y “e” señalan:

- d. Impulsar la participación de pequeños productos tanto de las MIPYMES, así como del sector de la Economía Popular y Solidaria en las exportaciones a través de asociatividad o identificando segmentos de mercado mundial para sus productos.

e. Consolidar los mercados externos existentes, con énfasis en los países de la región e impulsar la promoción de productos no tradicionales, con valor agregado y los pertenecientes a la transformación de matriz productiva. (Plan Nacional del Buen Vivir, 2013, p. 347).

Este modelo alternativo de negocios apunta a fortalecer la meta 10.1. del objetivo 10 del Plan Nacional del Buen Vivir (2013) y que dice: “Incrementar la participación de exportaciones de productos con intensidad tecnológica alta, media, baja y basado en recursos naturales al 50,0%” (PNBV, 2013, p. 306).

Para Osterwalder & Pigneur (2011), un modelo de negocio se divide en nueve módulos básicos que son: actividades clave, asociaciones clave, recursos clave, estructura de costos, relaciones con clientes, segmentos de mercado, propuestas de valor, canales y las fuentes de ingresos (p. 18-19).

Para el modelo propuesto, estos módulos se detallan a continuación.

**Segmentos de mercado:** Se identificarán oportunidades de negocios en mercados internacionales que puedan ser atendidas desde nuestro país. Se buscará de preferencia consumidores finales reconocidos en sus mercados y a los que se someterá a una debida calificación como clientes. También se considerarán posibles distribuidores grandes en el país de destino con quienes se pueda realizar negociaciones de mayor volumen, aun cuando esto pudiera eventualmente implicar pérdida de margen a cambio de volumen pero por sobre todo de seguridad en la negociación.

**Propuestas de valor:** Dada la masa migrante residente actualmente en otros países, la creación de valor puede residir en el acercamiento a estos potenciales clientes de productos tradicionales ecuatorianos, pero con valor agregado, que signifique desde lo emocional un aspecto importante el poderlo conseguir en sus lugares actuales de residencia.



Movimiento Alianza PAIS (2012, p. 54-55) citado en el PNBV (2013, p. 293) señala:

Se definen dentro de las propuesta 1: nuevas formas de producir y convivir, el consolidar la transformación productiva de productos de los catorce sectores prioritarios: turismo; alimentos frescos y procesados; energías renovables; productos farmacéuticos y químicos; biotecnología: bioquímicos y biomedicina; servicios ambientales; metalmecánica; tecnología: hardware y software; plásticos y caucho sintéticos; confecciones, ropa y calzado; vehículos, automotores, carrocerías y partes; transporte y logística; construcción; y cadena forestal sustentable y productos madereros procesados. (Movimiento Alianza PAIS, 2012, p. 54-55, citado en el PNBV, 2013, p. 293)

De lo anterior podemos observar que se puede buscar en todos los sectores antes mencionados, oportunidades de generación de valor para mercados internacionales, en particular los relacionados con alimentos procesados; productos químicos; biotecnología; tecnología: hardware y software; confecciones, ropa y calzado; y productos madereros procesados.

**Canales:** Los canales a utilizar pueden ser dos, el primero es por medio de un distribuidor local en el país de destino con quien se establezcan y desarrollen relaciones comerciales y el otro canal, referido al cliente final, en el caso de ser una materia prima nacional que sea de interés para un fabricante en otro país. Se puede consultar la página del Ministerio de Comercio Exterior en donde se listan productos en los que la Unión Europea concede a Ecuador ventajas para su venta de nuestro país hacia ellos. Se trata de una lista extensa en donde hay muchas materias primas tales como el óxido de magnesio, fosfato de calcio, fosfato de calcio y aluminio, carbonato de bario, carbonato de magnesio, sulfatos de sodio, magnesio y aluminio, entre muchos otros.

**Relaciones con clientes:** Sugerimos un trato personalizado, al menos al inicio de la relación y hasta lograr afianzarla adecuadamente. “Asistencia personal.- Esta relación se basa en la interacción humana. El cliente puede comunicarse con un representante real del servicio de atención al cliente para que le ayude durante el proceso de venta o posteriormente.” (Osterwalder & Pigneur, 2011, p. 29).

**Fuentes de ingresos:** Se sugiere un mecanismo de fijación de precios fijo, que puede variar solo en función de los incrementos que localmente hagan los fabricantes que hacen las veces de proveedores. Evidentemente en un inicio el precio estará en función de la cantidad promedio de pedido y de la calidad de valor que se agregue a la operación del cliente internacional.

**Recursos clave:** Los recursos claves estarán integrados por el talento humano como fuente principal generadora de ideas, planes, mejoramiento de procesos, identificadora de oportunidades y aportadora de mayores niveles de eficiencia y productividad a los procesos de la organización. Es probable que en este modelo, la infraestructura sí sea un elemento o recurso clave del negocio, sobre todo al momento de actuar como centro de acopio, organización y despacho del pedido para el cliente internacional, en especial cuando el fabricante local no sea capaz de generar o completar por sí solo un pedido grande, en cuyo caso se deberá participar activamente con el fabricante local (proveedor bajo este modelo alternativo) a fin de que reúna todos los requerimientos, incluso los de cantidad.

**Actividades claves:** Se definen dos grandes dimensiones o grupos genéricos de actividades claves, la una relacionada con el cliente internacional y la otra con el proveedor local.

*Actividades claves con el cliente internacional:* Identificación de los clientes internacionales, así como la homologación de los productos, evaluación y obtención del grado de proveedor calificado.

*Actividades claves con el proveedor local:* Identificación, evaluación y calificación y de los productores locales que bajo este modelo hacen las

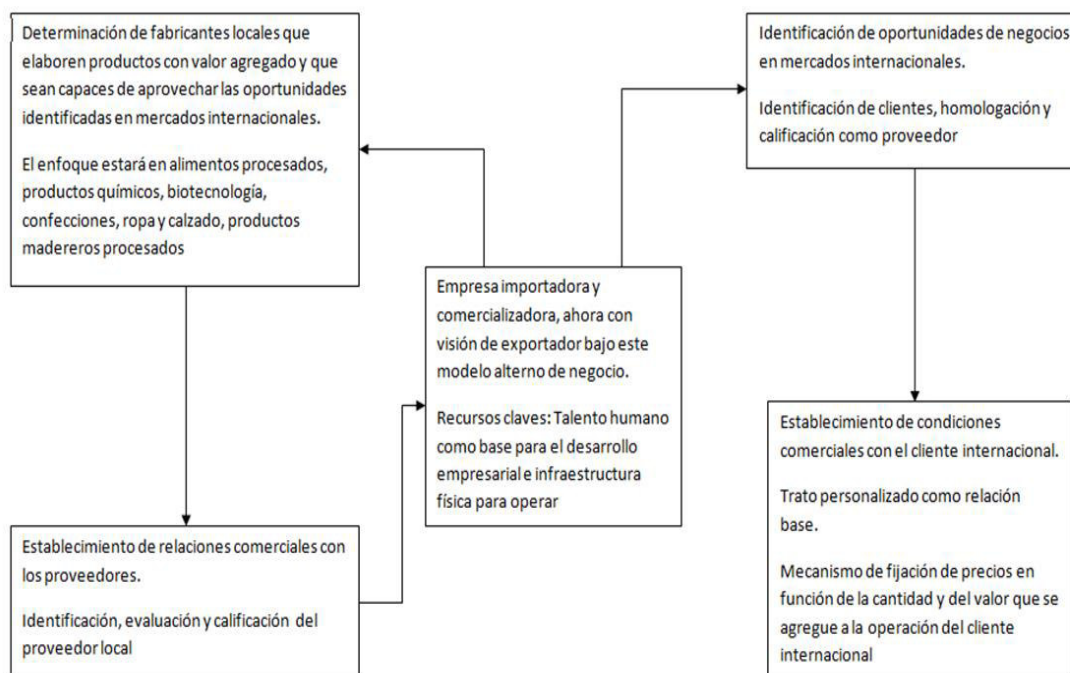
veces de proveedor de la empresa importadora de materias primas (ahora exportadora según este modelo alterno).

Además de los sectores destacados mencionados en la propuesta de valor, se pueden buscar oportunidades para productos generados de sectores que el PNBV desea impulsar y así contribuir al desarrollo del país.

Así pues, en el objetivo 11, literal 11.2 (Industrializar la actividad minera como eje de la transformación de la matriz productiva, en el marco de la gestión estratégica, sostenible, eficiente, soberana, socialmente justa y ambientalmente sustentable), en su literal c) establece: “Impulsar el desarrollo de las industrias de metalurgia de oro, plata, cobre, siderúrgica de hierro y otros metales negros, para la producción de refinados y bienes con valor agregado.” (PNBV, 2013, p. 323).

**Asociaciones clave:** Con los proveedores locales, quienes pasan a ser socios comerciales de la empresa.

**Estructura de costos:** Los costos fijos serán similares a aquellos que se tenían cuando se funcionaba como importador y comercializador, solo queda revisar si la infraestructura es adecuada o varía al momento de migrar a este modelo alterno de negocio. Se debe preparar opciones para financiar los pedidos a los proveedores locales, incluyendo la cadena logística desde el aprovisionamiento del producto hasta su exportación, en función de las condiciones acordadas con el cliente internacional.



**Figura 50. Modelo alternativo de negocio. Elaborado a partir de: Fundamentación teórica. Experiencia del autor. Entrevistas a empresarios del sector.**

### ***Modelo de negocios alternativo de importación y comercialización específico para empresas industriales***

Un modelo de negocios alternativo al giro normal de las empresas industriales se relaciona con las materias primas e insumos que importen para el uso en sus procesos de producción.

La estrategia, dentro de este modelo, consiste en importar una mayor cantidad de materias primas a las que sus procesos industriales demanda a fin de comercializar lo que no utilicen, en el mercado. Ahora bien, la empresa tendrá que decidir si ofrece dichas materias primas entre sus competidores o en su defecto, puede ofrecerla para otras aplicaciones en función del desempeño técnico y tipo de materia prima que se está utilizando.

**Segmentos de mercado:** Se identificarán oportunidades de negocios en el mercado nacional que puedan ser atendidas por el excedente de materia prima importada para este fin. La empresa definirá si la oferta la hará a sus competidores o buscará en empresas que den otras aplicaciones a la

materia prima. La empresa puede incluso crear una división aparte y operar de manera independiente a fin de establecer la verdadera rentabilidad de la nueva línea de negocios.

**Propuestas de valor:** Para el caso de empresas pequeñas que requieran el producto, este modelo propuesto es una oportunidad interesante ya que le permite tener producto con precios menores da la masa migrante residente actualmente en otros países, la creación de valor puede residir en el acercamiento a estos potenciales clientes de productos tradicionales ecuatorianos, pero con valor agregado, que signifique desde lo emocional un aspecto importante el poderlo conseguir en sus lugares actuales de residencia.

**Canales:** La empresa puede crear una división aparte orientada a la comercialización de las materias primas importadas en exceso y ofrecerlas al mercado. Este modelo permite que esta línea de negocios tenga independencia administrativa y financiera en el mediano plazo, mostrando que puede sostener su estructura de costos por sí misma.

**Relaciones con clientes:** Los clientes pueden ser los mismos competidores al precio que la organización defina, pero por sobre todo, se plantea que se ofrezca producto a empresas que le den otras aplicaciones.

**Fuentes de ingresos:** El modelo igual al básico de importación y comercialización, esto es, determinación de un precio que cubra los gastos de ventas y administrativos, generando una utilidad razonable a la organización, compitiendo de manera honesta sin dañar o romper el mercado para los demás importadores que no cuenten con la gran ventaja de ser también productores locales.

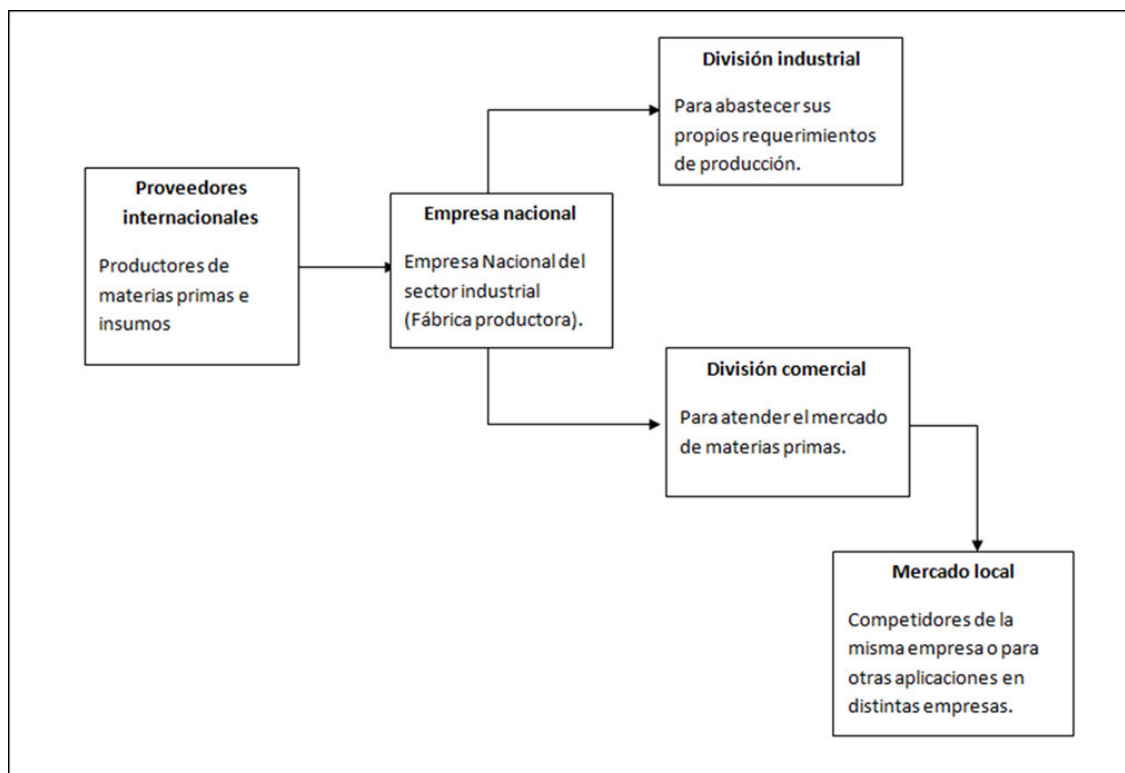
**Recursos clave:** El recursos clave se centran alrededor del mantenimiento del inventario permanente. El modelo no funcionará si se asume la estrategia como temporal y se vuelve frecuente la falta de producto (materia prima)

cuando el cliente lo solicite, a no ser que la empresa implemente el modelo solo para una temporada puntual.

**Actividades claves:** La estimación del tamaño del pedido y del mantenimiento del nivel de inventario adecuado se convierte en una actividad clave en la implementación del modelo de negocio propuesto.

**Asociaciones clave:** Con los proveedores locales, quienes pasan a ser socios comerciales de la empresa.

**Estructura de costos:** El modelo propone que la división industrial venda a la división comercial el excedente de materia prima que no utilice en sus procesos. A su vez, la división comercial debe vender a sus clientes dicha materia prima generando una utilidad que le permita mantener su estructura de costos, la misma que debe tener un enfoque mayoritariamente comercial. La división comercial debe aplicar un sistema de inventario que tienda a cero y comprar a la división industrial solamente cuando tenga conformación de pedidos de tal modo que los costos de mantenimiento de inventario tienden a cero. El soporte administrativo, contable y financiero puede ser aportado por la división industrial hasta tanto el crecimiento económico de la división comercial le permita independencia en este sentido.



*Figura 51. Modelo de negocios alternativo de importación y comercialización específico para empresas industriales.* Elaborado a partir de: Fundamentación teórica. Experiencia del autor. Entrevistas a empresarios del sector.

***Entrevistas a empresarios expertos con amplia experiencia en el mercado local e internacional referente a los resultados finales y modelos propuestos***

**NOMBRE DEL ENTREVISTADO:** Ricardo A Baquerizo

**ESTUDIOS:** Ing. Computación, graduado en la Escuela Superior Politécnica del Litoral, Guayaquil, Ecuador. MBA - Texas A&M, USA.

**BREVE DESCRIPCIÓN DE SU EXPERIENCIA PROFESIONAL:** Más de 23 años trabajando en empresas importadoras de maquinaria, productos químicos y fertilizantes en las áreas de finanzas, importación, comercial, abastecimiento, supply chain, gerencia general.

**1. Desde su óptica, ¿cuáles son los mayores problemas que actualmente afrontan las empresas importadoras y comercializadoras**

**de materias primas en el Ecuador? ¿Cuáles, desde su punto de vista, son los desafíos que en el futuro afrontarán?**

Los principales problemas que actualmente afrontan las empresas importadoras y comercializadoras de materias primas en el Ecuador son: Mercado pequeño, concentrado en muy pocas empresas fuertes por sector. Cambios continuos de regulaciones legales, impuestos, limitaciones que afectan no solo al importador sino a la industria en general, los cuales son los clientes del sector importador.

Falta de competitividad de la industria, y costos excesivos de mano de obra comparados contra los países vecinos.

Falta de inversión en nuevas industrias.

Los desafíos que habrá que afrontar en el futuro, son nuevos cambios drásticos de políticas, leyes que distorsionan el mercado, eliminando ventajas para unos y creando nuevas oportunidades para otros, ejemplos de estos casos serán:

La disponibilidad de puertos para acceso de materias primas en diferentes zonas, los cuales obligarán a muchos a reubicarse para tomar ventajas de nuevas tarifas y costos, y forzarán a otros a salir del mercado por falta de proactividad en el cambio.

Eliminación de salvaguardias arancelarias, impuestos de salida de divisas.

**2. El modelo actual de negocios (entendiendo como modelo de negocios a la manera en la que se opera, se gana dinero y se atiende al mercado) de las empresas importadoras y comercializadoras de materias primas en el Ecuador, básicamente consiste en traer producto a Ecuador y venderlo localmente con un margen determinado. ¿Existe alguna variación o aporte que Usted hiciera al modelo básico descrito?**

Importar los productos y revenderlos es el concepto básico, son la definición del negocio; las diferencias de modelo de negocio están en cómo se lo importa, y como se lo vende.

Importarlo puede variar de acuerdo al tipo de producto, líquidos, sólidos, peligrosos o no, controlados, perecibles, hace algunos años no se diferenciaba mucho el tipo de producto sino que todos eran tratados por igual, las regulaciones internacionales y locales han cambiado la forma de



hacerlo, y en muchos casos ha limitado la capacidad de las empresas de hacerlo, ejemplo son:

Productos que son controlados por la autoridad de control de precursores de drogas, a diferencia de todos los demás productos, éstos requieren autorizaciones previas a los embarques, controles estrictos al momento de nacionalizar, almacenar, despachar, y utilizar, riesgos de multas por parte de la autoridad, riesgos de robos por parte de los malos usuarios.

Otro ejemplo pueden ser los productos alimenticios, que requieren permisos, prácticas y controles especiales para su manejo, a la vez que su perecibilidad obliga a limitar los inventarios, a controlarlos por lotes, a tener bodegas especiales para su manejo, etc.

En cuanto a cómo se lo vende, cada empresa importadora tiene que manejar sus relaciones con los clientes, definir exactamente cuáles son esos segmentos de mercado en donde debe enfocarse para atenderlos con excelencia, los clientes tienen muchas más opciones que antes para comprar, tanto en distribución local como de importación directa.

Finalmente, dependiendo del desarrollo industrial, por ejemplo, si la Refinería del Pacífico llega algún día a existir producirá productos petroquímicos, cambiando el mercado, muchos importadores pasarán a ser compradores locales a muchas empresas, y eliminará muchos intermediarios actuales en el negocio.

**3. Un modelo alternativo de negocios (como medio para crear otras actividades comerciales para las empresas importadoras y comercializadoras de materias primas en el Ecuador) podría consistir en aprovechar la experiencia en comercio exterior e identificar oportunidades de negocios en el extranjero para atenderlas con productos nacionales de calidad que puedan cumplir los requisitos de mercados internacionales. ¿Considera Usted que este modelo alternativo podría funcionar para las empresas importadoras? ¿Qué limitaciones y desafíos se presentarían? ¿Podrían los importadores ser también exportadores como lo sugiere este modelo alternativo?**

Una gran oportunidad de desarrollo para el país sería tener una industria fuerte capaz de competir en calidad y costos con productores extranjeros de

tal forma que aumente el intercambio de productos ingresando y saliendo del país. Las empresas importadoras de materias primas podrían fácilmente utilizar su conocimiento de comercio exterior, sus relaciones internacionales, especialmente si las empresas cuentan con entidades en varios países para distribuir los productos Ecuatorianos. Este modelo existe en otros países que a más de requerir materias primas para su industria, son productores de materias primas en forma competitiva de calidad, precio, y son excedentarios, de tal forma que esas producciones locales se pueden exportar. En el Ecuador la industria local está enfocada a la producción para el mercado local, y en muchos casos al ser nuestro mercado muy cerrado, promueve industrias ineficientes para exportar, aunque rentables para el mercado local. En estas condiciones los empresarios ecuatorianos buscan la opción más rentable que es la de atender al mercado local.

**4. La cadena de valor de las empresas importadoras y comercializadoras de materias primas en el Ecuador (entendiendo como cadena de valor a todas aquellas actividades que suman valor al producto o servicio ofrecido por la empresa) supone actividades claves o primarias como la planeación estratégica y la gestión comercial. ¿Qué otras actividades considera Usted que son claves para el crecimiento sostenible de este tipo de empresas?**

Otras actividades claves para el crecimiento sostenible este tipo de empresas son:

La gestión de recursos humanos es clave para seleccionar, capacitar, mantener al equipo humano que genera las ideas, la innovación, y la ejecución diaria de las estrategias del negocio.

La gestión de seguridad, es cada vez más importante para proteger la seguridad de las personas, las instalaciones, el medio ambiente, y garantizar el cumplimiento legal en las actividades de la empresa.

La gestión operativa es clave en toda empresa importadora y comercializadora de materias primas tanto en cuanto que en un mundo virtual y tecnológico, las materias primas aún requieren de movimientos físicos, transportes, almacenaje, empaque, en forma física.

**5. Se podría decir que un adecuado Modelo de Dirección Estratégica está conformado por las siguientes seis dimensiones: Planeación estratégica, Gestión Comercial, Gestión del Talento Humano, Gestión Operativa, Gestión del Conocimiento y finalmente la Evaluación y Control. ¿Considera Usted que estas dimensiones previamente nombradas abarcan y son suficientes para la correcta administración de las empresas importadoras y comercializadoras de materias primas en el Ecuador? ¿Existe algún aspecto que no se esté considerando y que Usted sugiera como clave para el crecimiento sostenible de este tipo de empresas?**

La Gestión de Seguridad es un área que puede estar implícita en la gestión operativa, pero que no es suficiente que esté incorporada dentro de otra gestión, sino que requiere su independencia completa para garantizar opción de detener cualquier tipo de gestión comercial y operativa que ponga en riesgos la salud y seguridad de las personas, las condiciones de las instalaciones, y el cumplimiento legal que permita el funcionamiento del negocio dentro del país y la sociedad en la que se desenvuelve.

**NOMBRE DEL ENTREVISTADO:** Freddy Salvatierra Murillo

**ESTUDIOS:** CPA, MBA, Finanzas, Estrategia

**BREVE DESCRIPCIÓN DE SU EXPERIENCIA PROFESIONAL:** Auditor, Consultor, Vicepresidente de finanzas en Ecuador y USA en empresas de diversas industrias por más de 20 años.

### **PREGUNTAS:**

**1. Desde su óptica, ¿cuáles son los mayores problemas que actualmente afrontan las empresas importadoras y comercializadoras de materias primas en el Ecuador? ¿Cuáles, desde su punto de vista, son los desafíos que en el futuro afrontarán?**

Los mayores desafíos se centran en:

*Operativos:* Superar los trámites burocráticos locales de aduanas, ministerios, licencias, permisos, cuotas y salvaguardas y lograr que estos tengan un costo razonable que les permita ser competitivos. Encontrar productos confiables de alta calidad y de costos razonables.

*Financieros:* Conseguir crédito preferiblemente directo de los proveedores en tiempo y plazo apropiado para poder financiar capital de trabajo. Alternativamente conseguir créditos de bancos o financieros.

**2. El modelo actual de negocios (entendiendo como modelo de negocios a la manera en la que se opera, se gana dinero y se atiende al mercado) de las empresas importadoras y comercializadoras de materias primas en el Ecuador, básicamente consiste en traer producto a Ecuador y revenderlo localmente con un margen determinado. ¿Existe alguna variación o aporte que Usted hiciera al modelo básico descrito?**

El agregar valor a los productos siempre ayudará a ganar más mercado, más dinero y dejar satisfechos a los clientes. En la medida de lo posible se debe buscar opciones de semi-industrialización, o tratar de diferenciarse de la competencia vía estrategias tales como la creación de marcas propias o presentaciones de productos funcionales, buscando así descomoditizar al producto. Esto se puede lograr conociendo más la cadena de valor, desde el origen con el productor/proveedor y con un detallado entendimiento de las necesidades del cliente final.

**3. Un modelo alternativo de negocios (como medio para crear otras actividades comerciales para las empresas importadoras y comercializadoras de materias primas en el Ecuador) podría consistir en aprovechar la experiencia en comercio exterior e identificar oportunidades de negocios en el extranjero para atenderlas con productos nacionales de calidad que puedan cumplir los requisitos de mercados internacionales. ¿Considera Usted que este modelo alternativo podría funcionar para las empresas importadoras? ¿Qué limitaciones y desafíos se presentarían? ¿Podrían los importadores ser también exportadores como lo sugiere este modelo alternativo?**

El comercio exterior tiene claramente destrezas transferibles al pasar de importador a exportador, no obstante el desafío en el modelo sugerido se presenta porque la mayoría de las materias primas que se importan en Ecuador no se producen localmente, siendo entonces que el cambio a

exportador se fundamentará en la gestión de productos que pudieran ser ajenos a la experiencia de mercado que maneje el importador, y el cambio de modelo trae riesgos importantes por una curva de aprendizaje alta. No obstante mediante una integración con un socio estratégico ya establecido en la cadena de valor del nuevo producto a exportarse puede facilitarse este cambio, dejando las funciones de producción con el nuevo socio y potencialmente la logística con el importador original. El enfoque al mercado consumidor se podría manejar en forma conjunta.

**4. La cadena de valor de las empresas importadoras y comercializadoras de materias primas en el Ecuador (entendiendo como cadena de valor a todas aquellas actividades que suman valor al producto o servicio ofrecido por la empresa) supone actividades claves o primarias como la planeación estratégica y la gestión comercial. ¿Qué otras actividades considera Usted que son claves para el crecimiento sostenible de este tipo de empresas?**

Considero que las planeación estratégica y la gestión comercial son las actividades principales, sin embargo destaco también que en un mundo tan cambiante en tecnología, y gustos y preferencias de los consumidores, es necesario hacer énfasis en ir entendiendo la evolución del cliente y redefiniendo al producto para de esa manera no terminar con una desconexión estructural entre la oferta de valor y las expectativas del cliente. Complementariamente la gestión de riesgos empresariales debe ocupar un lugar en las discusiones de alto nivel para asegurar que tales riesgos son administrados activamente y minimizados.

**5. Se podría decir que un adecuado Modelo de Dirección Estratégica está conformado por las siguientes seis dimensiones: Planeación estratégica, Gestión Comercial, Gestión del Talento Humano, Gestión Operativa, Gestión del Conocimiento y finalmente la Evaluación y Control. ¿Considera Usted que estas dimensiones previamente nombradas abarcan y son suficientes para la correcta administración de las empresas importadoras y comercializadoras de materias primas en el Ecuador? ¿Existe algún aspecto que no se esté**

**considerando y que Usted sugiera como clave para el crecimiento sostenible de este tipo de empresas?**

En grandes definiciones las áreas mencionadas son suficientes y considero subsets destacados a los dos mencionados antes: es decir, conocer al dinámico cliente/mercado y administrar los riesgos.

**NOMBRE DEL ENTREVISTADO:** Carlos Bruque Maratia

**ESTUDIOS:** Ingeniería Civil

**BREVE DESCRIPCIÓN DE SU EXPERIENCIA PROFESIONAL:** Más de 26 años de trabajo en el negocio de comercialización de productos químicos (materias primas) tanto en empresas nacionales como multinacionales. Se inició como vendedor, luego fue Jefe de Ventas, luego Gerente de Ventas y posteriormente Gerente de Negocios. Durante ese tiempo logró conocer casi todos los segmentos industriales en el Ecuador.

#### **PREGUNTAS:**

**1. Desde su óptica, ¿cuáles son los mayores problemas que actualmente afrontan las empresas importadoras y comercializadoras de materias primas en el Ecuador? ¿Cuáles, desde su punto de vista, son los desafíos que en el futuro afrontarán?**

Los mayores inconvenientes son:

- a.- Desaceleración económica, fuerte caída del consumo.
- b.- Impuesto a la salida de Divisas (ISD), encarece las materias primas y por lo tanto afecta a los productos terminados y al consumidor.
- c.- Anticipo del impuesto a la renta. Le quita liquidez a las empresas.

Principales Desafíos:

- a.- Incertidumbre en las relaciones comerciales principalmente con Europa.
- b.- Inseguridad jurídica y tributaria.

**2. El modelo actual de negocios (entendiendo como modelo de negocios a la manera en la que se opera, se gana dinero y se atiende al mercado) de las empresas importadoras y comercializadoras de materias primas en el Ecuador, básicamente consiste en traer producto**

**a Ecuador y revenderlo localmente con un margen determinado. ¿Existe alguna variación o aporte que Usted hiciera al modelo básico descrito?**

Pienso que se podría migrar hacia un modelo de agregar valor a través de incentivar la producción nacional y para ello los importadores y comercializadores deben estar alineados para poder proveer las materias primas necesarias a precios competitivos con las consiguiente transferencia de conocimiento y tecnología.

**3. Un modelo alternativo de negocios (como medio para crear otras actividades comerciales para las empresas importadoras y comercializadoras de materias primas en el Ecuador) podría consistir en aprovechar la experiencia en comercio exterior e identificar oportunidades de negocios en el extranjero para atenderlas con productos nacionales de calidad que puedan cumplir los requisitos de mercados internacionales. ¿Considera Usted que este modelo alternativo podría funcionar para las empresas importadoras? ¿Qué limitaciones y desafíos se presentarían? ¿Podrían los importadores ser también exportadores como lo sugiere este modelo alternativo?**

Todo cambio debe ser liderado desde la perspectiva del libre emprendimiento y las oportunidades del mercado internacional, por lo tanto deben estar alineados los exportadores e importadores para juntos buscar las oportunidades y poderlas captar. Toda actividad de exportación debe estar sustentada en las fortalezas que tenemos como país.

**4. La cadena de valor de las empresas importadoras y comercializadoras de materias primas en el Ecuador (entendiendo como cadena de valor a todas aquellas actividades que suman valor al producto o servicio ofrecido por la empresa) supone actividades claves o primarias como la planeación estratégica y la gestión comercial. ¿Qué otras actividades considera Usted que son claves para el crecimiento sostenible de este tipo de empresas?**

a.- Inteligencia de mercado para tener información de tendencias de precios y disponibilidad de las materias primas.

b.- Estar atentos al desarrollo industrial, para saber hacia dónde va la industria y que materias primas se necesitaran para esa producción.

**5. Se podría decir que un adecuado Modelo de Dirección Estratégica está conformado por las siguientes seis dimensiones: Planeación estratégica, Gestión Comercial, Gestión del Talento Humano, Gestión Operativa, Gestión del Conocimiento y finalmente la Evaluación y Control. ¿Considera Usted que estas dimensiones previamente nombradas abarcan y son suficientes para la correcta administración de las empresas importadoras y comercializadoras de materias primas en el Ecuador? ¿Existe algún aspecto que no se esté considerando y que Usted sugiera como clave para el crecimiento sostenible de este tipo de empresas?**

Se debería considerar los siguientes aspectos

a.- Responsabilidad Social.

b.- Gestión ambiental.

### ***Análisis de las entrevistas a empresarios expertos***

La fuerte competencia, evidenciada aún más por el limitado tamaño de mercado, aparece como uno de los mayores desafíos que deberán enfrentar las empresas importadoras y comercializadoras de materias primas en el Ecuador. Del mismo modo, los cambios permanentes en el marco legal ecuatoriano se presentan como los principales obstáculos a enfrentar.

Los trámites de importación así como las restricciones para importar representan grandes desafíos que deben afrontar los administradores de las empresas importadoras y comercializadoras de materias primas. Se ratifica que los temas tales como el impuesto a la salida de divisas y el anticipo al impuesto a la renta afectan directamente al sector empresarial en general y en particular a las empresas estudiadas.

Así mismo, un gran desafío es la identificación de proveedores de buena calidad y adecuado proceder comercial, de los que al mismo tiempo se pueda obtener crédito para operar en el mercado local.



Un aporte muy importante que uno de los empresarios expertos hizo al modelo fue lo relacionado con conseguir productos semi industrializados, cuya terminación pudiera darse a nivel local incorporando mano de obra e insumos nacionales. Este aporte merece ser estudiado más en profundidad como parte de otros trabajos de investigación que incluya un estudio técnico de oportunidades en otros países que puedan formar parte de esta iniciativa. Se señala que la experiencia y el conocimiento profundo de las mejores prácticas de importación desde lo operativo, es un elemento fundamental para la eficiencia del negocio. Se plantea a la refinera del pacifico como un factor a considerar ya que se convertirá en un actor decisivo que cambiará el mapa de los importadores ya en esta industria empezaría a ofrecer productos locales que sustituirán importaciones.

Se valida la propuesta del modelo alternativo de negocios presentada en esta tesis doctoral precisamente aprovechando la experiencia en comercio exterior de los actuales actores del mercado de importación de materias primas, incluso sugiriendo la incorporación de socios comerciales claves a la parte operativa del modelo alternativo, lo cual puede ser analizado por cada empresa y adoptado de acuerdo a cada caso específico.

Una capacidad que se debe tener es la de seguimiento y atención a los cambios y así como el análisis correcto de las señales del mercado, esto con la finalidad de desarrollar habilidades tales como las de anticipar, en lo posible, el futuro relativo a las tendencias en cuanto a productos y oportunidades que el mercado ofrecerá.

Se hace hincapié en que la gestión de seguridad debería considerarse, posiblemente como dimensión independiente por su importancia para el funcionamiento del negocio. La planeación estratégica y la gestión comercial se destacan como las dimensiones más importantes dentro del modelo de dirección estratégica para las empresas importadoras y comercializadoras de materias primas en el Ecuador y se propone a la gestión de riesgos como un elemento que debería considerarse en la administración empresarial moderna. Finalmente, la responsabilidad social y dentro de ella la gestión ambiental aparecen como aspectos fundamentales de la administración empresarial.

Aquí es importante basarse en conceptos tales como el hecho que la aplicación de prácticas como la responsabilidad social empresarial traen como resultado el reconocimiento de la sociedad y el mercado, lo cual se traduce en una buena reputación de la organización trayendo a su vez posicionamiento y diferenciación de marca con la consecuente fidelización de los consumidores. (Reyno M, 2006, p. 104).

## **5.2. Costos de implementación de la propuesta**

Dado el carácter de esta investigación, sus objetivos y productos finales alcanzados, no es pertinente la estimación de costos de implementación por cuanto la propuesta es un nuevo modelo de dirección estratégica para empresas importadoras y comercializadoras de materias primas cuya implementación no está relacionada con inversiones de tecnología o de infraestructura, si acaso, con inversión en el talento humano. No pretendemos hacer incurrir en gastos a las empresas sino más bien invitar al empresario a repensar y reflexionar acerca de sus prácticas de dirección actuales e implementar modelos de negocios tomando en cuenta aspectos fundamentales que, de acuerdo a los resultados y hallazgos de la investigación, no han sido tenidos en cuenta hasta ahora, lo cual es posiblemente la razón en donde residen las limitaciones para el desarrollo empresarial del sector.

## **5.3. Beneficios que aporta la propuesta**

La presente investigación, por donde se la analice, tiene un carácter inédito y por sobre todo innovador. Aun cuando es amplia la fundamentación teórica referente a la administración empresarial, así como también los estudios generales y particulares mostrados a través de las más variadas tesis de

todo tipo, no existe a nivel local un trabajo profundo y concreto, como el aquí presentado, enfocado en este tipo de empresas, validado por medio de una investigación científica y que recoge la experiencia de años del autor en el sector empresarial investigado. Esto le da además un carácter de inédito.

No existe un trabajo similar que sea propositivo en el sentido de ofrecer un modelo de dirección estudiado a profundidad y validado metodológicamente y que además muestre lo que cada elemento del modelo debe contener, adaptado a la realidad local dentro del entorno actual. Tampoco se han mostrado trabajos previos que indiquen el orden adecuado, coherente y técnico, de implantación de los elementos de un modelo de dirección estratégica, orden obtenido metodológicamente a través del método Delphi y de expertos que han participado y aportado a la presente investigación. Esto aporta también al carácter innovador de esta tesis doctoral.

El impacto de esta investigación es alto ya que, si bien no pretende incrementar la creación de este tipo de negocios ni mucho menos irse en contra de nuestra matriz productiva ni de los objetivos del Plan Nacional del Buen Vivir, por el contrario, lo apoya, ya que hasta tanto seamos como país capaces de sustituir toda materia prima importada con productos nacionales, hemos logrado plantear, por medio de nuestras propuestas, una vía de sostenibilidad para estas empresas importadoras y comercializadoras que también generan empleo y generan impuestos para el gobierno, todo lo anterior hasta tanto se pueda técnicamente reemplazar las materias primas importadas con productos nacionales de excelente calidad y a precios competitivos respecto a los internacionales.

El impacto de esta investigación además es también alto porque aparte de proponer un modelo de dirección estratégica y explicar ampliamente los elementos que lo componen, también ofrece de manera muy clara un análisis del funcionamiento de la cadena de valor de este tipo de empresas adaptado de la cadena de valor de Michael Porter, pero que desafía con argumentación empírica y científica a sus postulados originales. También se

ofrece de manera sencilla el modelo de negocio con el cual este tipo de empresas pueden sostenerse y dentro del que deberían operar.

Pero posiblemente el impacto más alto que este trabajo de investigación ofrece se centra alrededor del modelo alternativo de negocios, a través del cual ofrecemos un modelo que servirá para ayudar en la transición de estas empresas importadoras a convertirse de exportadoras una vez que se encuentren con la realidad de encarar el hecho de que su producto ha sido reemplazado por productos fabricados localmente, de excelente calidad y precios competitivos. Cuando eso ocurra, se propone a las actuales empresas importadoras y comercializadoras de materias primas, el modelo de negocios alternativo que incluso lo pueden ir implementando desde ahora para que el impacto sobre sus operaciones no sea tan fuerte una vez sean sustituidos los productos que importan por productos nacionales y más bien puedan seguir operando, creciendo, dando empleo a familias ecuatorianas y generando divisas para el país aprovechando su experiencia en logística y comercio exterior. Este tal vez se convierte en uno de los impactos y aportes más valiosos del presente trabajo de investigación.

Respecto al derecho al trabajo, la Constitución de la República del Ecuador (2008), publicada en el Registro Oficial No. 449 del 20 de octubre de 2008, en su Título II, Capítulo Segundo, Derechos del Buen Vivir, Sección octava, referente al Trabajo y a la seguridad social, en su Art. 33 señala que “el trabajo es un derecho y un deber social, y un derecho económico, fuente de realización personal y base de la economía.” (Constitución de la República del Ecuador, 2008, artículo 33, p. 34). Las empresas importadoras y comercializadoras de materias primas son fuente de empleo y medio de subsistencia de muchas familias y hasta tanto no exista un producto de fabricación nacional que sustituya al que actualmente importan este tipo de empresas, se las debe ayudar a desarrollarse empresarialmente, entendiendo este desarrollo empresarial como el mantenimiento de los niveles actuales de actividad económica y a orientarse, por medio del modelo alternativo de negocio que esta tesis propone, a buscar otras líneas comerciales y de esta forma alinearse a los objetivos y metas del Plan

Nacional del Buen Vivir y a lo expresado por la Constitución de la República del Ecuador.

Desde lo metodológico hemos recorrido un camino innovador de investigación dentro de las Ciencias Administrativas que si bien inicia de manera tradicional con la fundamentación teórica, conforme se avanza se incorporan técnicas y adapta la experiencia del autor para diseñar el modelo de dirección estratégica propuesto, pero que no se queda solo ahí, sino que se avanza mucho más hacia la validación del modelo incorporando para esto el método prospectivo Delphi. El camino investigativo se ve altamente enriquecido con la aparición de hipótesis que fueron comprobadas o rechazadas aplicando técnicas estadísticas rigurosas y sometidas a pruebas de potencia pertinentes. En definitiva, la innovación investigativa se hace presente ofreciendo un método para futuras investigaciones que lejos de los métodos ortodoxos aplicados, ofrece una ruta metodológica amena, técnica y fácil de seguir para otras investigaciones que en nuestro país se quieran realizar en el campo amplio de la administración.

Reiteramos que el propósito de esta investigación no es el incremento de las importaciones, sino que, ante las quejas permanentes de los empresarios del sector importador de materias primas, queremos mostrar una alternativa por medio de los modelos diseñados y planteados para que, mientras exista el déficit nacional por las materias que se importan, estas empresas puedan mantenerse y subsistir creando puestos de trabajo, generando impuestos para el gobierno central y atendiendo una necesidad no satisfecha en el mercado local, todo esto hasta tanto el desarrollo tecnológico ecuatoriano permita la fabricación local de las materias primas e insumos que hoy se importan.

Es importante resaltar que esta transición de convertirse de importadores a exportadores, es un proceso en el cual el enfoque estará en que el producto nacional que sustituya al importado por las empresas, producto que debe reunir las características de calidad y precio competitivo acorde al mercado. Respecto a esto, la Constitución de la República del Ecuador (2008),

publicada en el Registro Oficial No. 449 de 20 de octubre de 2008, en su Título II, Capítulo tercero, Derechos de las personas y grupos de atención prioritaria, Sección novena, referente al Personas usuarias y consumidoras, en su Art. 52 señala que “las personas tienen derecho a disponer de bienes y servicios de óptima calidad y a elegirlos con libertad, así como a una información precisa y no engañosa sobre su contenido y características.” (Constitución de la República del Ecuador, 2008, artículo 52, p. 43).

Hacemos hincapié en que la sustitución de las materias primas importadas por las que lleguemos a producir en nuestro país, debe basarse en calidad y competitividad, para eso nos sustentamos en el Art. 320 de la Constitución de la República del Ecuador (2008) que indica que “la producción, en cualquiera de sus formas, se sujetará a principios y normas de calidad, sostenibilidad, productividad sistémica, valoración del trabajo y eficiencia económica y social.” (Constitución de la República del Ecuador, 2008, artículo 320, p. 150).

El numeral 8.9. Profundizar las relaciones del Estado con el sector popular y solidario, del Plan Nacional del Buen Vivir (2013), en el numeral a) señala: “Impulsar la formación técnica y especializada dirigida al sector popular, en el marco de su incorporación en los procesos de sustitución de importaciones y la transformación de la matriz productiva”. (PNBV, 2013, p. 267).

Con esto se observa que el tema de la sustitución de importaciones no es de un día para otro, sino que, por el contrario, responde a un proceso que, de acuerdo al Plan Nacional del Buen Vivir, inicia con la formación técnica de los estudiantes para tener resultados sólidos y permanentes en el futuro. Sin embargo, las empresas fabricantes locales requieren las materias primas hoy, para garantizar sus operaciones, generación de empleo, generación de impuestos, etc.

Si se logra mantener la meta 8.3. del Plan Nacional de Buen Vivir (PNBV) que hace referencia a no superar el 25,0% de componente importado de la oferta agregada y si las empresas importadoras y comercializadoras de

materias primas se mantienen atendiendo las necesidades del mercado nacional por productos para sus operaciones, hasta tanto en el futuro sean sustituidos por materias primas fabricadas localmente, entonces en el presente estas empresas importadoras se constituyen en generadoras de empleo, aportando de este modo al objetivo 9 del Plan Nacional del Buen Vivir, el cual es Garantizar el trabajo digno en todas sus formas. (PNBV, 2013, p. 274).

Por lo anteriormente expuesto, esta tesis doctoral impacta en las metas del objetivo 9 del PNBV, específicamente en las siguientes: 9.1. Alcanzar el 55,0% de la PEA con ocupación plena y 9.2. Disminuir el subempleo de la PEA al 40,0%.

Un párrafo aparte para la meta 9.6. del PNBV (2013) que señala: “Alcanzar el 21,0% de trabajadores capacitados” (PNBV, 2013, p. 288) ya que en este sentido, la presente tesis doctoral tiene un impacto directo ya que uno de los elementos que conforman la dimensión Gestión del Talento Humano, que a su vez integra el modelo de Dirección Estratégico prospectivo, es precisamente el relacionado con los programas de capacitación y desarrollo del talento humano, además de haber podido encontrar que es precisamente uno de los aspectos a los que menos atención se le da actualmente y de manera adecuada en el sector empresarial en cuestión, ya que los resultados mostraron que apenas el 60% de las empresas aplican la Gestión del Talento Humano de manera eficiente y eficaz en sus prácticas actuales de dirección estratégica, esto es, con programas, estrategias, mecanismos de control e indicadores que evidencien su aplicación e inclusión. Este hallazgo y esta propuesta suponen un alto impacto en las prácticas de dirección estratégica para estas empresas además de alinearse con el Plan Nacional del Buen Vivir.

Son muy pocos los trabajos doctorales que de manera específica sugieren la aplicación de la Gestión del Conocimiento en la administración empresarial. Este trabajo doctoral es innovador en ese sentido ya que sí lo incluye además de alinearse al Plan Nacional de Buen Vivir incluso en ese aspecto.

“Una producción basada en la economía del conocimiento, para la promoción de la transformación de las estructuras de producción, es una aspiración histórica.” (PNBV, 2013, p. 292). Precisamente uno de los elementos que incluimos en el modelo prospectivo de dirección estratégica es la Gestión del Conocimiento que asegure que los conocimientos generados u obtenidos, estén al alcance y sean adecuadamente utilizados por los diferentes niveles de la organización.

En el campo de la administración también se puede ser innovador y generar un alto y positivo impacto alineándose con los objetivos nacionales. Se puede ser innovador no solamente en la creación de un producto tecnológico, también se puede ser innovador y de alto impacto a través de propuestas de modelos de dirección, tal como los que esta tesis doctoral propone, que aporten al desarrollo empresarial con prácticas distintas a las que se venían llevando, prácticas y elementos de dirección producto de una investigación y método científico que valide lo presentado, tal como se hace en esta tesis doctoral.



## CONCLUSIONES

Respecto a la Dirección Estratégica:

1. La construcción de un modelo de Dirección Estratégica debe ser elaborado a partir de tres fuentes: a) El aporte de expertos en el tema dentro del campo de la administración obtenido de entrevistas estructuradas respecto a las preguntas; b) Los resultados de encuestas aplicadas a gerentes de alto rango en empresas importadoras y comercializadoras de materias primas y finalmente; c) Producto de la revisión de fundamentaciones teóricas de pensadores, maestros y autores contemporáneos o clásicos cuyo aporte a la administración ha sido evidente.
2. A partir de las fuentes anteriormente indicadas se ha podido diseñar un modelo de Dirección Estratégica orientado hacia el cliente, basado en la organización administrativa y en el desarrollo del talento humano que facilitará el Desarrollo Empresarial evidenciado en el incremento de las ventas, en la participación de mercado, en la rentabilidad del negocio, en la percepción de calidad de servicio y/o producto que el mercado tenga respecto a la marca o a la empresa, en el desarrollo del talento humano y en los proyectos que la organización tenga en ejecución.
3. Por medio de las técnicas e instrumentos de investigación aplicados se logró identificar los elementos claves de un modelo de Dirección Estratégica coherente con la problemática actual en el cual

claramente destacan la gestión del cambio, la definición de una visión y misión claras así de los objetivos organizacionales, la búsqueda incesante de más cosas por parte de los gerentes de mandos medios y altos y la participación proactiva de los empleados buscando el mejoramiento continuo de los procesos organizacionales procurando la eficiencia de los mismos a través de la optimización de los recursos disponibles, el benchmarking permanente a todo nivel, en especial a nivel de desempeño en el mercado, la planeación soportada en los correctos pronósticos y presupuestos de gastos y de ventas, el desarrollo del talento humano que incluya adecuados procesos de integración de personal, planes de capacitación, incentivos y motivación y una permanente evaluación a los colaboradores, la gestión del conocimiento y la gestión de calidad de todos los procesos de la organización.

4. Este modelo de Dirección Estratégica con enfoque en el cliente permite enfocarse en aquellas actividades relacionadas directamente con el mismo sugiriendo el descarte de actividades del día a día que muchas veces no aportan valor a la empresa. Este modelo sugiere concentrarse en los resultados más que en los procesos burocráticos que distraen a los colaboradores y los aleja de lo más importante, el cliente y el mercado. Esto no significa descuidar el cumplimiento de los informes, formatos, procedimientos, etc. pero si implica darle prioridad a actividades claves relacionadas con la generación de más ingresos para la organización y la disminución de los gastos.
5. Tal como se indicó en el análisis de los resultados, un alto porcentaje, específicamente el 60% de los entrevistados mencionaron que los elementos y dimensiones presentados abarcan adecuadamente los requisitos para una adecuada dirección estratégica, lo cual reconforta en el sentido de que es un indicador acerca del grado de eficiencia con la que se trabajó la revisión bibliográfica y fundamentación teórica de esta investigación.

6. Un elemento de la dimensión “Gestión Comercial”, aquel relacionado con la permanente búsqueda de oportunidades de negocios como único y principal objetivo de todo integrante de la organización, está ranqueado en el puesto siete dentro de las calificaciones otorgadas por los empresarios durante las entrevistas realizadas. Para nosotros, posiblemente este elemento podría ocupar sino el primer lugar, al menos un puesto notablemente mejor al finalmente obtenido. Es probable que para muchas empresas el buscar más y más mercado ya no sea la prioridad sino que más bien estén enfocados en mantener el terreno actualmente conquistado y enfocarse en el cuidado del mismo. Esto sin desestimar la posibilidad de que ya no hay más mercado de acuerdo a la visión de estas empresas. Sin embargo, esta posición conservadora no necesariamente sea la mejor considerando los cambios tan rápidos y constantes que sufren los mercados en estos tiempos, lo cual debería obligar a las empresas a estar muy atentas y a buscar otros mercados o al menos tener planes de contingencia para eventualidades que se pudieran enfrentar. Causas incluso climáticas o naturales tales como el sismo ocurrido en nuestro país Ecuador en abril de 2016, seguramente ha cambiado el tablero para muchos proveedores que pensaban tener conquistado ciertos mercados. Posterior a este fenómeno natural posiblemente muchos sectores de mercados cerrarán temporalmente o al menos disminuirán su capacidad de compra. Este es un ejemplo del porque se debe siempre estar en la búsqueda de nuevas oportunidades, tarea que no solo atañe a la alta dirección sino a todos y cada uno de los integrantes de la organización. ¿Cómo funcionaría? Pues muy simple, incluso de manera básica, para un empleado que pregunte de qué manera él puede contribuir, puede hacerlo de muchas maneras. Por ejemplo, la gente del área comercial agradecerá que cualquier empleado de la organización le comente sobre posibles nuevos clientes identificados mediante algún letrero de la calle, carretera, anuncio publicitario en radio, televisión, revistas, internet, entre otros medios y que pudieran significar una oportunidad de negocio.

7. Llama la atención uno de los resultados respecto a los elementos que están siendo utilizados actualmente dentro de la dimensión “Planeación Estratégica”, específicamente las políticas e inversión en innovación y desarrollo de productos, servicios y mercados que apenas son aplicadas por el 44% de las empresas estudiadas. Desde nuestro punto de vista es un valor muy bajo para la importancia que la innovación y desarrollo de productos y servicios debería tener. Esto nos lleva a suponer que tal vez estamos frente a una de las razones por las cuales muchas de las empresas tienen un ciclo de vida relativamente corto y muchas veces ni siquiera su alta gerencia alcanza a entender porque. La razón reside justamente en que se tienen productos y servicios acordes a las circunstancias que el mercado demanda en determinado tiempo, pero, sin hacer innovación y desarrollo, muy pronto se encuentran la cruel realidad que su producto o servicio es obsoleto o no responden a las nuevas exigencias y requisitos de los clientes sin ser capaces de suplantando e ir al ritmo acelerado al cual va el mercado quedándose tan atrás que es solo cuestión de tiempo el estar fuera del mercado y consecuentemente morir como empresa.
8. Un elemento utilizado apenas por el 64% de las empresas estudiadas, dentro de la dimensión “Evaluación y Control” es el relacionado con la evaluación y análisis del nivel de satisfacción del cliente respecto al servicio ofrecido, así como toma de decisiones de manera técnica respecto a las acciones correctivas que corrijan desviaciones encontradas. Preocupa que no sea el cien por ciento de las empresas las que midan este parámetro tan crucial para el sostenimiento de la organización en el largo plazo ya que es precisamente el cliente el mejor parámetro de medición o parámetro final y de última instancia que indica si las operaciones, gestiones y procesos desarrollados por la empresa le están generando o no valor. Tal vez estamos frente a otra razón por la que las empresas no alcanzan un adecuado desarrollo ya que pueden estarse desgastando en gestiones e incluso

inversiones que a su sola opinión son importantes sin hacer una elemental y básica consulta al cliente respecto a cómo percibe la gestión.

9. Un punto de reflexión tiene que ver con el nivel de aplicación de las empresas respecto a un elemento de la dimensión “Gestión del Talento Humano” como lo es aquel conformado por los programas de capacitación y desarrollo del talento humano con apenas un 60%. Aun cuando los empresarios señalan que la dimensión “Gestión del Talento Humano” es una de las más importantes, de hecho la segunda en el ranking establecido con una calificación de 0,74 sobre 1 detrás de la calificada como más importante como lo es la “Planeación Estratégica”, estos mismos empresarios indican, en un 60%, que no están incluyendo de manera eficiente y eficaz en sus prácticas actuales de dirección estratégica. Es decir, la consideran importante pero no la aplican.
  
10. Michael Eugene Porter, en su obra maestra *Competitive Strategy* (1980), nos muestra en la figura 1-1 “Forces Driving Industry Competition” de su libro (Porter M.E., 1980, p. 4), la relación entre las cinco fuerzas del mercado (amenaza de nuevos competidores, poder negociación tanto de clientes como de proveedores, productos sustitutos e interacción entre los competidores actuales). Sin embargo, al menos para nuestro país, es necesario incorporar a este modelo que si bien aplica, no estaría completo si no lo colocamos dentro del marco de referencia representado por las políticas de los gobiernos de turno, generalmente de corto plazo, que decididamente afectan el desempeño de las organizaciones y particularmente, al menos en estos últimos tiempos, de la empresas importadoras y comercializadoras de materias primas.

Respecto al Desarrollo Empresarial:

1. Estos elementos identificados fueron analizados y claramente se observa que guardan coherencia con la situación problemática del desarrollo empresarial por cuanto son los aspectos menos atendidos en las organizaciones que evidencia no estar dirigidas estratégicamente en tanto que sí se observan en aquellas organizaciones en las que estos elementos destacan en su quehacer diario.
2. Llama la atención que para las organizaciones estudiadas el factor que más asocian con el desarrollo empresarial es el incremento de las ventas, aun cuando la participación de mercado no sea de lo más importante y sin tocar siquiera aspectos relacionados con la gestión del talento humano.
3. Es muy interesante esta apreciación de los empresarios de superponer el crecimiento con base en lo que ya se tiene y se conoce, buscando colocar sus productos actuales en otras aplicaciones antes de ir a buscar otros productos más allá de su core business. Del mismo modo, llama la atención que para los empresarios primero se debe buscar el adecuado desarrollo del mercado actual que ya conocen, incluso de ser posible, hasta agotarlo, antes de ir a buscar otros mercados. Esto es coherente posiblemente porque el ir a buscar otros mercados o tratar de incorporar otros productos alejados del giro del negocio, además de implicar inversión de más recursos, posiblemente también sea síntoma de desesperación, si cabe el término, de parte de la gerencia, situación en la cual se desemboca luego de haberse dormido en los laureles de éxitos pasados y no estar atentos a medir los cambios del entorno o interpretar al menos los síntomas que el mercado pudiera enviar. Para los empresarios entrevistados, no es que no se deba salir a buscar nuevos mercados y nuevos productos, también hay que hacerlo, pero antes de eso se debe trabajar sobre el mercado y producto actual como base del crecimiento empresarial.

## Constatación de las hipótesis de partida

En la mayoría de los estudios cualitativos no se prueban hipótesis, éstas se generan durante el proceso y van refinándose conforme se recaban más datos o son un resultado del estudio. (Hernández Sampieri, Fernández Collado & Baptista Lucio, 2010, p. 9).

Se parte de una hipótesis general y tres específicas detalladas en el primer capítulo del presente trabajo doctoral. Con las conclusiones anteriormente detalladas se puede realizar una verificación respecto al grado hasta el cual las hipótesis de partida han podido o no quedar confirmadas con base en la revisión documental, en el análisis de las entrevistas realizadas y en la prueba de hipótesis de aquellas que fueron surgiendo a lo largo de la investigación.

A continuación presentamos el resumen de constatación de las hipótesis de partida:

***Hipótesis General o idea principal a defender:*** La determinación de las causas por las cuales las prácticas actuales de dirección estratégica no han facilitado el desarrollo empresarial del sector permitirá diseñar un modelo de dirección que responderá a la problemática planteada.

Esta hipótesis queda comprobada en el análisis de las preguntas dos, cuatro, cinco, cinco parte c y seis de la entrevista desarrollada con los altos funcionarios de las empresas estudiadas. La pregunta dos aporta los factores más importantes del entorno que afectan al desarrollo empresarial, siendo los aspectos políticos, económicos, leyes gubernamentales en primero lugar y en segundo lugar la contracción del mercado, aquellos factores causales para que las prácticas actuales de dirección estratégica aplicada por el sector de mercado de las importadores y comercializadoras de materias primas, no hayan facilitado su desarrollo empresarial. La pregunta cuatro nos permite constatar que solo para un cuarenta y ocho por ciento de las empresas estudiadas, sus prácticas actuales sí responden a los

factores del entorno que las afectan, lo cual que para el cincuenta y dos por ciento restante esto no es necesariamente cierto. Por medio de la pregunta cinco averiguamos si dentro de las prácticas actuales de dirección estratégica, existe algún elemento omitido. El cuarenta y cuatro por ciento indica que no, que ellos aplican todos los elementos de la dirección estratégica en tanto que un treinta y dos por ciento indica que les falta incluir elementos relacionados con el talento humano. Por medio de la pregunta cinco c, se pueden constatar las dimensiones más usadas y menos usadas por los empresarios así como también sus respectivos elementos, con lo cual podemos determinar las omisiones como causas posibles de no lograr el desarrollo empresarial. Finalmente por medio de la pregunta siete podemos constatar que apenas el veintiocho por ciento de indica que la omisión de la utilización de los elementos no es causa para no haber alcanzado el desarrollo empresarial en tanto que un setenta y dos por ciento dicen lo contrario, por tanto, podemos decir que la omisión del uso de elementos importantes dentro de las prácticas de dirección estratégica es causal para no lograr el desarrollo empresarial y que, a partir de esos faltantes, de la revisión bibliográfica y del criterio del autor, podemos construir un modelo de dirección estratégica que se ajuste a la problemática planteada.

### **Hipótesis específicas (HE) o ideas específicas a defender.**

#### ***HE1: La Identificación de los elementos claves de un modelo adecuado de Dirección Estratégica permitirá el Desarrollo Empresarial del sector importador comercial de materias primas en el Ecuador.***

Esta hipótesis encuentra su sustento en las respuestas a las preguntas cinco parte b y siete. En la pregunta cinco b se solicita a los empresarios entrevistados que califiquen los elementos mostrados y se obtiene, producto de estos, un ranking que identifica los elementos claves que permitan el desarrollo empresarial. En la pregunta siete se solicita a los empresarios indicar si dentro de los elementos de dirección estratégica mostrados en el instrumento existe alguno que no haya sido considerado y que ellos lo estimen muy importante. El sesenta por ciento indica que no, que todos los



elementos mostrados son los que componen un modelo adecuado, en tanto que un dieciséis por ciento indica que los análisis situacionales de cualquier tipo faltan por incluirse. Con esto podemos señalar que si bien se logró la identificación de los elementos claves de un modelo de dirección estratégica, no podemos comprobar, en esta etapa de la investigación, que dichos elementos permitirán el desarrollo empresarial del sector estudiado.

**HE2: El establecer la coherencia que guardan los elementos claves de Dirección Estratégica con la situación problemática planteada acerca del Desarrollo Empresarial del sector importador comercial de materias primas en el Ecuador contribuirá en la construcción de un modelo adecuado de Dirección Estratégica.**

Esta hipótesis fue constatada ya que a partir de la estructuración de las dimensiones que conforman la Dirección Estratégica y la determinación de sus elementos con base en la fundamentación teórica y su concordancia o influencia sobre el desarrollo empresarial, se pudo construir un modelo de Dirección Estratégica, validado mediante la técnica Delphi y posteriormente base para el establecimiento del modelo de negocio y modelo alternativo de negocio, debidamente sometido a crítica por parte de empresarios expertos y con amplia experiencia en el tema.

**HE3: La construcción de un modelo de Dirección Estratégica entendible y acorde con la realidad aportará en el Desarrollo Organizacional de las importadoras y comercializadores de materias primas en el Ecuador.**

Esta hipótesis encuentra su constatación a partir de las entrevistas realizadas a expertos empresarios del medio local e internacional y además en la validación del modelo prospectivo de Dirección Estratégica validado por el panel de expertos Delphi. Producto de estas actividades se concluye que el modelo está conformado por dimensiones y elementos acordes a la situación actual de nuestro país y que efectivamente tiene concordancia con las exigencias del mercado de las empresas importadoras y comercializadoras de materias primas.

## RECOMENDACIONES

Respecto a la Dirección Estratégica:

1. En el proceso de identificación de los elementos claves previa la construcción del modelo de Dirección Estratégica, se pudieron determinar aspectos que deberían ser profundizados en futuras investigaciones. Así pues la optimización de los recursos merece un tratado aparte y más profundo cuyo principal objetivo debería ser la disminución de costos en los procesos en la empresa, y al referirnos a procesos, incluyen todos, abarcando los procesos administrativos, comerciales, logísticos, importaciones, distribución, almacenamiento, integración de personal, entre otros.
2. Se recomienda a las empresas del sector considerar los elementos claves identificados dentro del modelo de dirección propuesto incorporando a las diversas actividades a los colaboradores ya que de esta manera lograrán varios propósitos, empezando con la motivación que se obtiene en los empleados al saberse considerados a la hora de definir los objetivos y planes generales de su departamento o de la organización en su conjunto, además del compromiso implícito que se logra al momento en que el colaborador participa del diseño de los objetivos de tal modo que en el futuro inmediato no puede evitar ser corresponsable de su logro por la participación directa o indirecta que tuvo al momento de elaborar dichos objetivos.

3. Dentro de los elementos claves identificados, los aspectos motivacionales deben ser estudiados de manera más profunda y detenida en la empresas importadoras y comercializadoras de materias primas, si bien los concursos de ventas atienden circunstancias puntuales que promueven la rotación de uno u otro producto, su enfoque es más del lado de la empresa y no tanto se relacionan con los aspectos motivacionales del empleado, por tanto se recomienda hacer un estudio profundo de los aspectos que motivan a cada individuo y con base en eso generar planes de incentivos departamentales, lo más particulares posible, orientados a satisfacer aquello que motiva al colaborador y que premien el logro de resultados de las metas, objetivos y cumplimiento de indicadores.
4. El enfoque en el cliente debe ser una filosofía institucional. Si bien los tiempos modernos exigen la automatización de muchos procesos, en ocasiones el precio a pagar por el crecimiento de la organización es el alejamiento del trato personalizado con el cliente. Ante esto, se recomienda procesos de administración de relaciones con los clientes de manera formal, teniendo como visión de mediano o largo plazo el implementar sistemas informáticos que faciliten esta gestión. Un sistema de ARC significa disponer de datos de los clientes y que deben ser frecuentemente actualizados pero por sobre todo utilizados en favor de la empresa sobre todo para el control y seguimiento de los clientes ya sea en la calidad de atención que se brinda y principalmente en la determinación de su fidelidad con la empresa.
5. Se recomienda una vez más la aplicación de las dimensiones que conforman el modelo propuesto y más específicamente de los elementos que conforman cada modelo ya que son el producto de la revisión bibliográfica, fundamentación teórica y por sobre todo de las encuestas realizadas a los empresarios del sector objeto de estudio. En lo relacionado con la eficiencia y aporte de cada empleado a la organización, a la misión, a los objetivos organizacionales y en general a las metas que la empresa le atribuya, se recomienda

establecer una medición de lo que cada individuo le cuesta a la empresa y compararlo contra su aporte, dicho de otra manera, establecer, de ser posible, un estado de pérdidas y ganancias individualizado o cuando menos por departamento.

6. Es muy importante que las empresas del sector le den mucha atención a la dimensión Gestión Comercial, como base para su crecimiento y para su existencia misma. Es necesario que la organización fomente una cultura en donde cada colaborador, independiente del área en la cual labora, sea fuente de datos y descubridor de potenciales oportunidades de negocios para la empresa. En este mismo orden de cosas, así como existe un ciclo de vida de productos, se recomienda realizar un estudio o proponer un modelo de cómo establecer un ciclo de vida del aporte del empleado a la organización ya existen un punto en el cual el empleado lejos de seguir creciendo empieza a decrecer en su aporte a la empresa, en cuyo momento la organización deberá tomar decisiones respecto a la continuidad del colaborador.
7. Es recomendable que las organizaciones destinen parte de sus operaciones a la investigación e innovación. Innovar no necesariamente está relacionado con “inventar” un producto nuevo ya que la organización puede ser innovadora en sus procesos, en sus estrategias, en sus formas de analizar el mercado, de tomar decisiones, de evaluar y controlar.
8. Se recomienda a las empresas poner mucho énfasis en aspectos relacionados con la evaluación y el control de sus actividades y procesos, para lo cual deben definir estándares e indicadores que midan la desviación de lo que está ocurriendo en sus procesos con relación a lo que la empresa realmente requiere lograr para garantizar su sostenibilidad.

9. Es recomendable realizar un estudio más profundo a partir de la presente investigación y determinar las causas que generan que, aun cuando se considera importante a la Gestión del Talento Humano por parte del sector empresarial, no la están aplicando de manera eficiente y eficaz en las prácticas de dirección. A priori y como hipótesis de partida se puede decir que esta dimensión aun es considerada como un gasto por el sector empresarial y comercial y no tanto como una inversión. Las causas pueden ser variadas, muchas de las cuales puede residir en una inadecuado análisis o inadecuada conceptualización de lo que es la gestión del talento humano y de sus importantes repercusiones positivas en la organización incluso directamente sobre los aspectos numéricos, específicamente en los balances de la empresa.
10. Para Thompson, Peteraf, Gamble & Strickland III (2012, p. 5), “una empresa obtiene una ventaja competitiva sustentable cuando satisface las necesidades de los consumidores”, si esto lo relacionamos con el hecho que las organizaciones deben basar su crecimiento en el desarrollo del talento humano, entonces una investigación que se sugiere a partir de los hallazgos aquí encontrados y de las conclusiones obtenidas, es aquella que busque probar cuantitativamente y porque no, diseñar un modelo que muestre la correlación entre las variables desarrollo del talento humano y orientación a la satisfacción del cliente.

### Respecto al Desarrollo Empresarial:

1. Se recomienda atender los elementos que implican desarrollo empresarial, el crecimiento en ventas, la participación de mercado, el logro de objetivos organizacionales pero al mismo tiempo cuantificar el valor del capital humano con base de muchos aspectos, tales como la experiencia, formación e inversión que la empresa haya realizado en ellos, formación profesional de cada uno, entre otros aspectos a fin de definir este activo intangible y determinar una forma de valoración del mismo dentro de la empresa.
2. La venta como tal, por sí sola, no debería utilizarse como única medida del desarrollo organizacional, sino que, debería ser complementada con otras medidas, especialmente de rentabilidad a fin de medir el desarrollo de la empresa, es decir, no solo la venta por sí misma sino otras medidas de eficiencia que complementen la determinación o medición de desarrollo.
3. No puede existir una sola medida de desarrollo empresarial sino que debe diseñarse todo un sistema de medición conformado principalmente por indicadores de gestión en su mayoría cuantitativos, sin dejar de lado las calificaciones cualitativas siempre importantes provenientes sobre todo de los stakeholders. Muchas de las mediciones cuantitativas deben provenir de los estados financieros de la organización en tanto de las cualitativas deben originarse a partir de frecuentes monitores a los clientes, competencia, proveedores, accionistas y nivel de cumplimiento con las obligaciones con las entidades del estado. Tener en consideración lo señalado, por ejemplo, por Kaplan y Norton en sus contribuciones respecto al cuadro de mando integral el cual sugiere un complemento de las medidas financieras del desempeño pasado con medidas o indicadores que guíen desempeño futuro de la organización.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

American Psychological Association. (2010). *Manual de Publicaciones de la American Psychological Association* (Tercera en español de la Sexta en inglés ed.). (S. Viveros Fuentes, Ed., & M. Guerra Frías, Trad.) México D.F., México: El Manual Moderno.

Ansoff, I. (1976). *Estrategia de la Empresa*. (E. U. NAVARRA, Ed.) Pamplona, Navarra, España: S.A. EUNSA.

Arancibia M, J., & Marchant R, L. (Diciembre de 2006). Clima Organizacional como herramienta de gestión. (L. Marchant R., Ed.) *Actualizaciones para el Managment y el desarrollo organizacional*, 133-142.

Arosemena Marriott, P. (8 de Marzo de 2016). La sobretasa arancelaria. *Contacto Directo*. (A. Pinoargote, Entrevistador) Ecuavisa. Guayaquil.

Arosemena Marriott, P. (17 de Febrero de 2016). Ley para flexibilización laboral. *Contacto Directo*. (L. Artieda, Entrevistador) Ecuavisa. Guayaquil.

Arosemena Marriott, P., & Lucio Paredes, P. (2016). *La culpa es de las vacas flacas* (Primera ed.). Guayaquil, Guayas, Ecuador.

Astigarraga, E. (2000). *El Método Delphi*. Artículo, Universidad de Deusto, Facultad de CCEE y Empresariales. ESTE. Donostia - San Sebastian, Bilbao.

*Banco Central del Ecuador*. (10 de Abril de 2015b). Recuperado el 10 de Abril de 2015, de [www.bce.fin.ec](http://www.bce.fin.ec)

Banco Central del Ecuador. (19 de Julio de 2015a). *Banco Central del Ecuador*. Recuperado el 19 de Julio de 2015, de Indicadores Económicos: <http://www.bce.fin.ec/index.php/indicadores-economicos>

Banco Mundial. (20 de Abril de 2015). *Banco Mundial*. (B. Mundial, Editor) Recuperado el 20 de Abril de 2015, de <http://datos.bancomundial.org/indicador/TX.VAL.TECH.CD>.

Barba Alvarez, A. (Diciembre de 2010). Frederick Winslow Taylor y la administración científica: Contexto, realidad y mitos. *Gestión y Estrategia*(38), 17-23. Obtenido de [http://moodle2.unid.edu.mx/dts\\_cursos\\_md/lic/AE/PA/AM/02/federico\\_Wilson.pdf](http://moodle2.unid.edu.mx/dts_cursos_md/lic/AE/PA/AM/02/federico_Wilson.pdf)

Barbosa Lavarda, R. A. (2007). *El proceso de formación de la estrategia y los tipos de trabajo desde una perspectiva microorganizativa*. Tesis doctoral, Universitat de Valencia. Facultad de Economía, Departamento de Dirección de Empresas Juan José Renau Piqueras, Valencia.

Barcellos de Paula, L. (2008-2010). *Modelos de gestión aplicados a la sostenibilidad empresarial*. Tesis doctoral, Universitat de Barcelona. Facultad de Economía y Empresa, Departamento de Economía, Barcelona.

Bjorkman, I., & Smale, A. (28 de Junio de 2010). La gestión global del talento: Retos y soluciones. *Universia Business Review*.

Bonilla, G. (1998). *Cómo hacer una Tesis de Graduación con Técnicas Estadísticas* (Tercera ed.). San Salvador, El Salvador: UCA.

Bouby Tolentino, F. (Enero-Junio de 2015). La importancia del emprendimiento social frente al proceso de globalización de la



economía y los mercados. (H. K. Díaz Salcedo, Ed.) *Gestión en el tercer milenio*, 18-1(35), 39-49.

Bravo Carrasco, J. (2005). *Taylor Revisitado. La productividad es la clave*. Santiago, Chile: Evolución S.A.

Camargo Hermosilla, R. M. (Enero-Junio de 2015). El diseño del canal de distribución internacional como ventaja diferencial de marketing: Caso Toyota. (H. K. Díaz Salcedo, Ed.) *Gestión en el Tercer Milenio*, 18-1(35), 65-72.

CAN. (29 de Marzo de 2015). <http://www.comunidadandina.org/>. Recuperado el 29 de Marzo de 2015, de Página oficial de la CAN: <http://www.comunidadandina.org/>

Cavani Grau, C. M. (2013). *El Consorcio: Experiencia asociativa de marketing en Villa El Salvador.- El caso de las MiPyMes metalmecánicas* (Primera ed.). (E. F. Modesto Taipe, Ed.) Lima, Perú: Centro de Producción Fondo Editorial.

Celma Benaiges, M. (2011). *El impacto sobre los trabajadores de una Gestión de Recursos Humanos Socialmente Responsable. Un análisis para Catalunya*. Tesis doctoral, Universitat de Girona, Girona, España.

Chandler, Jr, A. D. (1969). *Strategy and Structure* (First MIT Press Paper Back Edition ed.). Massachusetts, Estados Unidos: The MIT Press.

Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos* (Novena ed.). (E. E. Ltda, & B. Rio de Janeiro, Trads.) México: McGraw-Hill.

Clark, T., Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2012). *Tu Modelo de Negocio* (Primera ed.). (L. Vázquez Cao, Trad.) Barcelona, España: Deusto, sello editorial de Centro Libros PAPF, S. L.U. Grupo Planeta.

COMEX. (1 de Junio de 2016). *MINISTERIO DE COMERCIO EXTERIOR*. Recuperado el 1 de Junio de 2016, de <http://www.comercioexterior.gob.ec/comex/>

Comité de Comercio Exterior. (11 de Marzo de 2015). Resolución No. 11-2015. Ecuador.

Constitución de la República del Ecuador. (2008). Publicada en el Registro Oficial No. 449. 20 de octubre de 2008. Incluye las reformas aprobadas en el Referéndum y Consulta Popular de 7 de mayo de 2011.

Cornejo Ramírez, E. (2010). *Comercio Internacional.- Hacia una gestión competitiva* (Cuarta ed.). Lima, Perú: San Marcos E.I.R.L.

Correa Delgado, R. (03 de Abril de 2016). *expreso.ec*. Recuperado el 07 de Mayo de 2017, de Correa: impuesto a la salida de divisas 'protege la dolarización': <http://www.expreso.ec/actualidad/correa-impuesto-a-la-salida-de-divisas-protege-la-dolarizacion-XA222303>

Cortés Rojas, G., & García Santiago, S. (2003). *Investigación Documental. Guía de Autoaprendizaje*. Artículo, Secretaría de Educación Pública, Subsecretaría de Educación Superior e Investigación Científica. Dirección General de Educación Superior, México.

Cruz Ros, S. (2001). *Relación entre el enfoque de gestión de la calidad y el desempeño organizativo. Una aproximación desde la perspectiva basada en los recursos*. Tesis doctoral, Universitat de Valencia, Departamento de Dirección de Empresas Juan José Renau Piqueras, Valencia, España.

Damm Arnal, A. (18 de Junio de 2015). Los emprendedores. Cámara de Comercio de Guayaquil, Guayas, Ecuador.

Donoso Chiriboga, P. (1 de Abril de 2016). Anticipo al impuesto a la renta. *Contacto Directo*. (L. Artieda, Entrevistador) Ecuavisa. Guayaquil.

Drucker, P. F. (1973). *Management: Tasks, Responsibilities and Practices* (First ed.). New York, N.Y., USA: Truman Talley Books • E.P. Dutton.

Drucker, P. F. (1985). *Innovation and Entrepreneurship*. New York, United States: Harper Business.

Drucker, P. F. (1989). *El Ejecutivo Eficaz* (Primera ed.). (H. Laurora, Trad.) Barcelona, España: Edhasa.

Drucker, P. F., & Maciariello, J. A. (2008). *Management. Revised Edition*. USA: Harper Collins.

Drucker, Peter Ferdinand. (1964). *Managing for Results*. New York, United State: HarperCollins, Publishers, Inc.

Ecopetrol. (18 de Abril de 2015). *Gestión de Conocimiento en Ecopetrol*. Recuperado el 09 de Noviembre de 2014, de <http://www.ecopetrol.com.co/wps/portal/es/ecopetrol-web/nuestra-empresa/quienes-somos/lo-que-hacemos/innovacion-ciencia-y-tecnologia/gestion-de-conocimiento-en-ecopetrol/>

EL UNIVERSO. (12 de Diciembre de 2014). *EL UNIVERSO*. Recuperado el 27 de Octubre de 2015, de <http://www.eluniverso.com/noticias/2014/12/12/nota/4334506/ecuador-ue-firman-acuerdo-comercial-que-esperan-aplicar-2016>

El Universo. (22 de Enero de 2016). *Comex aprueba rebaja de sobretasa de 45% a 40%*. Recuperado el 26 de Enero de 2016, de <http://www.eluniverso.com/noticias/2016/01/22/nota/5359303/comex-aprueba-rebaja-sobretasa-45-40>

Fayol, H. (1987). *Administración Industrial y General* (Décimo cuarta ed.). Buenos Aires, Argentina: Librería El Ateneo.

Fernández, C., & Salinero, M. (1995). *La formación empresarial en las pequeñas y medianas empresas (Pyme): Diagnóstico estructural y prospección de estrategias*. Tesis Doctoral, Universidad Complutense de Madrid, Facultad de Educación. Centro de formación del profesorado. Departamento de Teoría e Historia de la Educación, Madrid.

Giudice Baca, V. (Enero-Junio de 2015). Competencias Doctorales. (H. K. Díaz Salcedo, Ed.) *Gestión en el tercer milenio*, 18-1(35), 34.

Goleman, D. (2005). Liderazgo que obtiene resultados. *Harvard Business School Publishing Corporation*. .

Gómez Aparicio, J. M. (2013). *Gestión Logística y Comercial*. Madrid: McGraw-Hill.

Guadarrama González, P. (12 de Abril de 2015). *ARCHIVO CHILE*. Recuperado el 12 de Abril de 2015, de Web del Centro Estudios "Miguel Enríquez", CEME: [http://www.archivochile.com/Ideas\\_Autores/guadarramapg/guadarramapg00012.pdf](http://www.archivochile.com/Ideas_Autores/guadarramapg/guadarramapg00012.pdf)

Guamán Aguiar, S. O. (1 de Septiembre de 2016). Administración del Tiempo. Guayaquil, Guayas, Ecuador.

Guamán Aguiar, S., & Iturralde Solórzano, R. (Enero de 2016). ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO: IMPORTANCIA DE SU APLICACIÓN PARA ALCANZAR EL ÉXITO EMPRESARIAL. *UNIVERSIDAD 2016: 10mo Congreso Internacional de Educación*

*Superior*. La Habana, Cuba: Ministerio de Educación Superior y las Universidades de la República de Cuba.

Guevara Rodriguez, P. (28 de Julio de 2015). *FIDES Buró Soluciones Tributarias*. Recuperado el 28 de Julio de 2015, de <http://www.espae.espol.edu.ec/images/FTP/FIDESBUR%C3%B3%20-%20Anticipo%20Impuesto%20Renta.pdf>

Gutiérrez Pulido, H. (2010). *Calidad Total y Productividad* (Tercera ed.). (P. E. Roig Vázquez, Ed.) México D.F., México: McGraw-Hill.

Hammer, M., & Champy, J. (2000). *Summaries.com*. Recuperado el 6 de Julio de 2015, de Reengineering the Corporation: [https://moodle-res.unitec.ac.nz/pluginfile.php/192283/mod\\_resource/content/0/Reengineering\\_The\\_Corporation.pdf](https://moodle-res.unitec.ac.nz/pluginfile.php/192283/mod_resource/content/0/Reengineering_The_Corporation.pdf)

Heizer, J., & Render, B. (2008). *Dirección de la Producción y de Operaciones. Decisiones Tácticas* (Octava ed.). (Y. Moreno López, Trad.) Madrid, España: Pearson Educación, S.A.

Hernández Salazar, P. (2008). *Métodos Cualitativos para Estudiar a los Usuarios de la Información* (Primera ed.). México D.F., México: Universidad Nacional Autónoma de México, Centro Universitario de Investigaciones Bibliotecológicas.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. (2010). *Metodología de la Investigación* (Quinta ed.). (J. M. Chacón, Ed.) México D.F., México: Mc Graw Hill.

Herzberg , F. I. (Enero de 2003). *Una vez más: ¿cómo motiva a sus empleados?* Recuperado el 28 de Junio de 2015, de Harvard Business Review América Latina: [file:///C:/Users/User\\_2/Documents/Rafael%20Iturralde/UNMSM/MOD](file:///C:/Users/User_2/Documents/Rafael%20Iturralde/UNMSM/MOD)

ULOS/ELEMENTOS%20FINALES%20DE%20LA%20TESIS/frederick-herzberg-harvard-business-review.pdf

Hidalgo Sánchez, A. (Julio de 2013). El fundamento metafísico de las teorías administrativas. *Gestión en el Tercer Milenio*, Vol. 16(31), 29-44.

Hurtado Palmiro, E. (Junio de 2015). Criterios para la toma de decisiones éticas. *Contador Laico. El boletín*(Año 4. No. 6), 5-6.

INEC. (Junio de 2016). *Instituto Nacional de Estadísticas y Censos*. Recuperado el 1 de Junio de 2016, de [www.inec.gob.ec](http://www.inec.gob.ec)

Iturralde Solórzano, R. A. (Diciembre de 2014). Elementos claves en la administración de micro y pequeñas empresas. *Enfoque Administrativo, el boletín*(7), 11-13.

Iturralde Solórzano, R. A., & Aquino Onofre, I. A. (Septiembre de 2015). El Impacto de la Globalización en el sector emprearial del Ecuador. *Contador Laico. El boletín*(Año4-No.7), 9-13.

Iturralde, R. A. (Diciembre de 2015). *La gestión del conocimiento y su impacto en el desarrollo empresarial del Ecuador*. Enfoque Administrativo, 6(6). 21-29. Facultad de Administración, Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil. Guayaquil, Ecuador: ManglarEditores.

Jaime Barreto, H. (2012). *Impacto de la apertura comercial sobre el desempeño de la economía peruana* (Primera ed.). Lima, Perú: San Marcos E.I.R.L.

Johnston, M. W., & Marshall, G. W. (2009). *Administración de Ventas* (Novena ed.). México, México: McGraw-Hill.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard*. Boston, Massachusetts, USA: Harvard Business School Press.

Kirkpatrick, D. (28 de Marzo de 2011). *El blog de Ricardo Ruiz de Adana Pérez*. Recuperado el 14 de Julio de 2015, de <http://ricardoruizdeadana.blogspot.com/2011/03/modelo-de-kirkpatrick-de-evaluacion-de.html>

Klaus Schwab, World Economic Forum. (2016). *The Global Competitiveness Report*. World Economic Forum, Geneva.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Dirección de Marketing* (Décimo cuarta ed.). México: Pearson Education.

Lasso Mendoza, G. A. (25 de Febrero de 2016). Impuesto a la Salida de Divisas. *Contacto Directo*. (A. Pinoargote, Entrevistador) Ecuavisa. Guayaquil.

Lenín Moreno. (25 de Noviembre de 2016). *El Comercio.com*. Recuperado el 7 de Mayo de 2017, de <http://www.elcomercio.com/actualidad/leninmoreno-rafaelcorrea-antipico-impuesto-renta.html>

Lenín Moreno. (28 de Marzo de 2017). *Metro*. Recuperado el 7 de Mayo de 2017, de <https://www.metroecuador.com.ec/ec/noticias/2017/03/27/lenin-moreno-invita-empresas-invertir-38-000-millones-ecuador.html>

Levin, R. I., & Rubin, D. S. (2010). *Estadística para la Administración y Economía* (Séptima ed.). (R. Fuerte Rivera, Ed., & M. González Osuna, Trad.) Mexico, Mexico: Pearson Education.

- López Estornell, M. (2010). *Empresa Innovadora, conocimiento y distrito industrial*. Tesis Doctoral, Universidad Politécnica de Valencia, Departamento de Economía y Ciencias Sociales, Valencia.
- López-Herrera, F., & Salas-Harms, H. (2009). *INVESTIGACIÓN CUALITATIVA EN ADMINISTRACIÓN*. Artículo, Universidad Nacional Autónoma de México (México), Facultad de Contaduría y Administración, México.
- Lovelock, C., & Wirtz, J. (2009). *Marketing de Servicios. Personal. tecnología y estrategia* (Segunda ed.). México, México: PEARSON EDUCACIÓN.
- Malhotra, N. K. (2008). *Investigación de Mercados*. (P. M. Guerrero Rosas, Ed., & M. E. Ortiz Salinas, Trad.) México D.F., México: Pearson Educación.
- Marchant Ramírez, L. (2006). *Actualizaciones para el managment y el desarrollo organizacional: Evaluación del desempeño ¿Inútil??Perversa?¿Estratégica y Auténtica?* Viña del Mar, Chile: Universidad de Viña del Mar.
- Martín Sierra, C. (2011). *Gestión de Recursos Humanos y retención del capital humano estratégico: Análisis de su impacto en los resultados de empresas españolas*. Tesis doctoral, Universidad de Valladolid, Faculta de Ciencias Económicas y Empresariales. Departamento de Organización de Empresas y Comercialización e Invetigación de Mercados, Valladolid.
- Martínez Alvarado, R. (4 de Abril de 2016). Proyecto de Ley Equilibrio a las Finanzas Públicas. *Contacto Directo*. (E. Espín, Entrevistador) Ecuavisa. Guayaquil.
- Martínez Soto, M. E. (2011). *Desarrollo de un modelo de gestión del conocimiento en la cadena de suministro de la industria*



*agroalimentaria*. Tesis Doctoral, Universidad Politécnica de Madrid, Departamento de Ingeniería de Organización, Administración de Empresas y Estadística, Madrid.

Maslow, A. H. (1991). *Motivación y Personalidad*. (C. Clemente, Trad.) Madrid, España: Díaz de Santos S.A.

Mayo, E. (1945). *The social problems of an industrial civilization*. Harvard University, Division of research, Boston.

Mayurí Barrón, J. V. (Diciembre de 2012). La Planeación Estratégica como herramienta para mejorar la productividad en las agencias de viajes y turismo de Arequipa. (T. Ríos Delgado, Ed.) *Gestión en el tercer milenio*, XV(30), 95-105.

McGregor, D. (1994). *El lado humano de las organizaciones*. (L. M. Rodriguez A, Ed.) Bogotá, Colombia: Mc Graw-Hill.

Mejía Mejía, E. (02 de Agosto de 2016). Proceso de elaboración del currículo. Guayaquil, Ecuador.

Moreno Sanabria, R. d. (2010). *El impacto de las prácticas de recursos humanos en el desarrollo de capacidades estratégicas: Una aplicación empírica en el sector hotelero*. Tesis Doctoral, Universidad de la La Laguna España, Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales, Tenerife.

Munch Galindo, L. (2008). *Planeación estratégica : el rumbo hacia el éxito* (Segunda ed.). México, México: Trillas.

Münch, L. (2010). *ADMINISTRACIÓN. Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo* (Primera ed.). (P. M. Guerrero Rosas, Ed.) México: PEARSON EDUCACIÓN.

- Ordoñez Iturralde, D. D., & Hinojosa Dazza, S. (2015). *La Política Exterior del Ecuador. En el marco del Plan Nacional del Buen Vivir y su impacto en desarrollo de sectores estratégicos* (Primera ed.). Guayaquil, Guayas, Ecuador: Editorial Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Generación de Modelos de Negocio*. (T. Clark, Ed., & L. Vázquez, Trad.) DEUSTO S.A. EDICIONES.
- Ouchi, W. (1986). *Teoría Z*. (C. Cortés, & P. Arguelles, Trans.) Wilmington, Delaware, E.U.A.: Addison-Wesley Iberoamericana, S.A.
- Paños Alvarez, A. (1999). *Las tendencias de la información como fuente de ventajas competitivas. Una aproximación empírica*. Tesis doctoral, Universidad de Murcia. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Departamento de Economía de la Empresa, Murcia.
- Peña García-Pardo, I. (2009). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Revisión teórica y aplicación empírica*. Universidad de Castilla La Mancha. Cuenca: Ediciones de la Universidad de Castilla La Mancha.
- Peter, J. P., & Olson, J. C. (2006). *Comportamiento del Consumidor y Estrategia de Marketing* (Séptima ed.). (J. L. Blanco, & Correa Magallanes, Trans.) México, D. F., México: McGraw Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Peters, T. J., & Waterman, Jr, R. H. (1994). *En Busca de la Excelencia*. (F. Posada, Trad.) Colombia: Editorial Norma S.A.
- Pinoargote, A. (25 de Febrero de 2016). Impuesto a la salida de divisas. Guayaquil, Guayas, Ecuador.
- Pinoargote, A. (8 de Marzo de 2016). La sobretasa arancelaria. Guayaquil, Guayas, Ecuador.

Piñera Echenique, S. (14 de Septiembre de 2016). *Generación de Empleo, un motor para el desarrollo: Desafíos en América Latina*. Guayaquil, Ecuador: Fundación Ecuador Libre.

PNBV, S. N. (2013). *Plan Nacional del Buen Vivir*. Quito, Pichincha, Ecuador: Senplades.

Popescu, O. (2000). *Pensamiento Económico de Jenofonte*. Artículo, Universidad Católica de Argentina, Facultad de Ciencias Sociales y Económicas, Buenos Aires.

Porter, M. E. (1980). *COMPETITIVE STRATEGY. Techniques for Analyzing Industries and Competitors* (First ed.). New York, United States of America: Library of Congress Cataloging in Publication Data.

Porter, M. E. (Marzo-Abril de 1990). *Harvard Business Review*. Recuperado el 05 de Diciembre de 2015, de [http://dl1.cuni.cz/pluginfile.php/50387/mod\\_resource/content/0/Porter-competitive-advantage.pdf](http://dl1.cuni.cz/pluginfile.php/50387/mod_resource/content/0/Porter-competitive-advantage.pdf)

Porter, M. E. (1991). *Ventaja Competitiva*. (M. A. De la Campa Perez-Sevilla, Trad.) Buenos Aires, Argentina: Rei Argentina, S.A.

Porter, M. E. (Diciembre de 1996). *What is Strategy?* Recuperado el 11 de Octubre de 2015, de Harvard Business Review magazine: <https://hbr.org/1996/11/what-is-strategy>

PROMOVE CONSULTORIA E FORMACIÓN SLNE. (2012). *Atraer y fidelizar clientes. Cuadernos prácticos. Gestión Empresarial*. Santiago de Compostela, Galicia, España: C.E.E.I GALICIA, S.A. (BIC GALICIA).

Quintana Peña, A. (2006). *Metodología de Investigación Científica Cualitativa*. Artículo, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima.

Ramírez Cornejo, E. (26 de Mayo de 2014). El manejo del cambio en el Liderazgo Estratégico . Lima, Perú: Universidad Nacional Mayor de San Marcos de Lima.

Revista Líderes. (10 de Mayo de 2015). *El sector comercial se mueve ante un escenario complicado*. Recuperado el 26 de Enero de 2016, de <http://www.revistalideres.ec/lideres/sector-comercial-economia-ecuador-salvaguardias.html>

Reyno M, M. (Diciembre de 2006). Responsabilidad Social como ventaja competitiva. (L. Marchant R, Ed.) *ACTUALIZACIONES PARA EL MANAGEMENT Y EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL*.

Ríos Delgado, T. (Diciembre de 2015). Los Nuevos Paradigmas de La Administración en la Universidad: Globalización y Competitividad. (H. K. Díaz Salcedo, Ed.) *Gestión en el Tercer Milenio*, XVIII(36), 101-105.

Ríos Delgado, T. J. (Diciembre de 2012). La Gestión del Conocimiento y la Educación Superior Universitaria. *Gestión en el tercer milenio*, XV(30), 43-48.

Rivera León, F. A. (Diciembre de 2015). Enfoque Técnico en La Administración de Riesgos Empresariales (2014). (H. K. Díaz Salcedo, Ed.) *Gestión en el Tercer Milenio*, XVIII(36), 73-83.

Robbins, S. P., & Coulter, M. (2010). *Administración* (Décima ed.). (P. M. Guerrero Rosas, Ed.) México D.F., México: PEARSON EDUCACIÓN.

- Rodriguez, F., & Ibieta, M. (2010). *El Método Delphi como método de investigación en la gestión de riesgos contra atentados terroristas*. Artículo, Universidad Politécnica de Madrid, Departamento de Ingeniería Civil: Construcción, E.T.S.I.C.C.P, Madrid.
- Rojas Crotte, I. (Julio-Diciembre de 2011). Elementos para el diseño de técnicas de investigación: Una propuesta de definiciones y procedimientos en la investigación científica. *Tiempo de Educar*, 12(24), 277-297.
- Román Muñoz, O. (25 de Septiembre de 2009). El pensamiento estratégico. *Guillermo de Ochham*, VIII(2), 23-36.
- Rutty, M. G. (2007). *Evaluación de Impacto en la Capacitación de Recursos Humanos*. Tesis doctoral, Universidad de Buenos Aires, Facultad de Ciencias Económicas, Buenos Aires.
- Sablich Huamani, C. A. (2010). *Aplicación de un modelo de dirección estratégica en épocas de crisis, estudio de caso: Agroexportadora de Perú*. Tesis Doctoral, Fundación Universitaria Iberoamericana, Area de Empresa, Desarrollo Directivo y Recursos Humanos, Lima.
- Salinas Sánchez, J. M., Gándara Martínez, J., & Alonso Sánchez, A. (2013). *Empresa e iniciativa emprendedora* (Segunda ed.). Madrid, España: McGraw-Hill/Interamericana de España, S.L.
- Sánchez Arrieta, A. J. (2007). *El valor del cliente como herramienta estratégica de gestión en un mercado industrial*. Tesis Doctoral, Universidad de Málaga, Departamento de Economía y Administración de Empresas , Málaga.
- Schmidt Urdanivia, J., Young Gonzales, H. A., & Podestá Cuadros, S. (Enero-Junio de 2015). El servicio de delivery como estrategia

competitiva. (H. K. Díaz Salcedo, Ed.) *Gestión en el Tercer Milenio*, 18-1(35), 81-86.

Seguí Mas, E. (2007). *La gestión del capital humano en las entidades financieras. Caracterización del capital humano en las cooperativas de crédito*. Tesis doctoral, Universitat Politècnica de Valencia, Departamento de Economía, Valencia.

Selznick, P. (1969). *Fundamentos de la Teoría de la Organización*. (CIRA, Ed.) Bogotá, Colombia: Instituto Iberoamericano de Ciencias Agrícolas OEA.

Servicio de Rentas Internas. (28 de Junio de 2015). *SRI*. Recuperado el 28 de Junio de 2015, de <http://www.sri.gob.ec/de/isd>

Smith, A. (1794). *La Riqueza de las Naciones* (Vol. I). (J. Alonso Ortiz, Trad.) Valladolid, España: Oficina de la Viuda e hijos de Santander.

SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS. (1 de Junio de 2016). *Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros*. Recuperado el 1 de Junio de 2016, de [http://appscvs.supercias.gob.ec/portallInformacion/sector\\_societario.zu](http://appscvs.supercias.gob.ec/portallInformacion/sector_societario.zu)

Thompson, A. A., Peteraf, M. A., Gamble, J. E., & Strickland III, A. J. (2012). *Administración Estratégica. Teoría y Casos* (Décimaoctava ed.). (J. Mares Chacón, Ed., R. M. Rubio Ruiz, J. F. Dávila Martínez, A. Deras Quiñones, & P. Mascaró Sacristán, Trads.) México D.F., México: MCGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.

Tito Huamaní, P. L. (Diciembre de 2012). Inteligencia emocional y social como factor de desarrollo integral del trabajador en Gamarra. (T. Ríos Delgado, Ed.) *Gestión en tercer milenio*, XV(30), 49-58.

- Tito Huamaní, P. L., & Acuña Oré, P. (Enero-Junio de 2015). Impacto de la motivación en la productividad empresarial: Caso gerencia de infraestructura en Telefónica del Perú. (H. K. Díaz Salcedo, Ed.) *Gestión en el Tercer Milenio*, 18-1(35), 51-59.
- Trujillo Dávila, M. A. (Diciembre de 2010). *Reseña de "The social problems of an industrial civilization" de Elton Mayo. INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 20(38) 257-259. Recuperado el 24 de Octubre de 2015, de <http://www.revistas.unal.edu.co/index.php/innovar/article/view/22405/23298>
- Trullenque Adell, F. J. (2010). *La implantación de modelos avanzados e integrados de Dirección Estratégica en la gestión pública española: Un estudio empírico*. Tesis Doctoral, Universidad Carlos III de Madrid, Facultad de Ciencias Sociales y Jurídicas. Departamento de Ciencia Política y Sociología, Madrid.
- Vega C, G. (Diciembre de 2006). *BIBLIOTECA VIRTUAL de Derecho, Economía y Ciencias Sociales*. Recuperado el 14 de Julio de 2015, de Actualizaciones para el Management y el Desarrollo Organizacional: Familia y Empresa: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2007a/223/familia-y-empresa.htm>
- Walton, M. (1992). *Cómo Administrar con el método Deming* (Novena ed.). (A. Bernal, Ed.) Colombia: Norma S.A.
- Weber, M. (1922). *Economía y Sociedad* (Segunda ed.). (J. Winckelmann, Ed., J. Medina Echavarría, J. Roura Farella, E. Ímaz, E. García Maynez, & J. Ferrater Mora, Trads.) Madrid, España: Fondo de Cultura Económico de España, S.L.

## ANEXOS

### ANEXO 1.- Tesis, artículos, papers y libros utilizados para la fundamentación teórica.

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

TESIS, ARTÍCULOS, PAPERS Y LIBROS UTILIZADOS PARA LA FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

TESIS DOCTORAL

TEMA: "DIRECCIÓN ESTRATÉGICA Y DESARROLLO EMPRESARIAL EN EL SECTOR IMPORTADOR COMERCIAL DE MATERIAS PRIMAS EN EL ECUADOR"

AUTOR: MÁSTER RAFAEL ALBERTO ITURRALDE SOLÓRZANO

LIMA-PERÚ

	No. General	No. Específico	Referencia	Argumentación
TESIS	1	1	Barbosa Lavarda, R. A. (2007). El proceso de formación de la estrategia y los tipos de trabajo desde una perspectiva microorganizativa. Tesis doctoral, Universitat de Valencia. Facultad de Economía, Departamento de Dirección de Empresas Juan José Renau Piqueras, Valencia.	Barbosa Lavarda (2007) considera importante el entender qué es una estrategia y para ello expone la idea de Johnson et al. (2003:9), que define a la estrategia como "La dirección y el establecimiento de las condiciones de una organización en el largo plazo, las cuales logran ventajas en un entorno cambiante a través de la configuración de sus recursos y capacidades, con el objetivo de satisfacer las expectativas de los stakeholders". Los conceptos entregados por (Barbosa Lavarda, 2007) son importantes en la presente investigación ya que el diseño de una estrategia adecuada así como su implementación son claves en el desarrollo organizacional, tal como se plantea en esta investigación.
	2	2	Barcellos de Paula, L. (2010). <i>Modelos de gestión aplicados a la sostenibilidad empresarial</i> . (Tesis doctoral). Universidad de Barcelona, España.	El aporte de esta tesis a la presente investigación y en particular a la variable dependiente Desarrollo Empresarial, tiene varios enfoques. Por una parte, en uno de sus capítulos se refiere a la gestión estratégica basada en la transparencia, los valores éticos, la mejora continua de la calidad de las relaciones con todos los grupos de interés. Es precisamente en esa parte en donde hacemos un alto a fin de estudiar el enfoque presentado por Barcellos de Paula y su aporte a cómo entender el desarrollo de la organización y medir la percepción de dichos grupos de interés hacia la empresa y cómo esto puede significar desarrollo para la misma. También esta tesis nos aporta su enfoque hacia el tema de la sostenibilidad lo cual será para esta investigación uno de los principales índices para medición de desarrollo empresarial.



	3	3	Celma Benaiges, M. (2011). El impacto sobre los trabajadores de una Gestión de Recursos Humanos Socialmente Responsable. Un análisis para Catalunya. Tesis doctoral, Universitat de Girona, Girona, España.	“Las empresas necesitan cada vez más atraer a los mejores profesionales y buscar su compromiso y para ello es necesario establecer unas condiciones laborales de calidad con las cuales los empleados pueden cubrir sus aspiraciones y se sientan satisfechos en sus puestos de trabajo”. (Celma Benaiges, 2011, p. 65).
	4	4	Cruz Ros, S. (2001). Relación entre el enfoque de gestión de la calidad y el desempeño organizativo. Una aproximación desde la perspectiva basada en los recursos. Tesis doctoral, Universitat de Valencia, Departamento de Dirección de Empresas Juan José Renau Piqueras, Valencia, España.	Cruz Ros (2001) hace referencia a las capacidades organizativas desde un enfoque de los recursos. Nos aporta de gran manera resaltando que no solo se deben tener los recursos sino que también la empresa debe tener las habilidades y conocimientos para desarrollarlos por medio de su combinación para alcanzar el objetivo deseado. Eso es en resumen la estrategia. En este punto se destaca al capital humano y su desarrollo como punto de partida para la utilización eficaz de los recursos disponibles.
	5	5	Fernández, C., & Salinero, M. (1995). La formación empresarial en las pequeñas y medianas empresas (Pyme): Diagnóstico estructural y prospección de estrategias. Tesis Doctoral, Universidad Complutense de Madrid, Facultad de Educación. Centro de formación del profesorado. Departamento de Teoría e Historia de la Educación, Madrid.	El aporte del trabajo de Fernández & Salinero (1995) al presente trabajo de investigación se centra en la formación empresarial destacando en particular a las empresas pequeñas y medianas. Con la experiencia española de apertura a mercados más grandes se identificó en la formación empresarial como punto clave para el desarrollo organizacional, basado en educación permanente y en la identificación clara de las necesidades de formación. Fernández & Salinero (1995) señalan que “La nueva concepción de la formación empresarial como aproximación entre educación y trabajo, se proyecta en las pequeñas y medianas empresas como una alternativa de progreso y optimización productiva”.
	6	6	López Estornell, M. (2010). Empresa Innovadora, conocimiento y distrito industrial. Tesis Doctoral, Universidad Politécnica de Valencia, Departamento de Economía y Ciencias Sociales, Valencia.	López Estornell (2010) en su trabajo doctoral plantea la importancia del conocimiento como base de la innovación y los efectos diferenciadores que esto puede causar al aplicar el conocimiento actual o existente para un mejor uso del mismo hacia nuevos enfoques, pioneros e inéditos en aspectos productivos, comerciales y administrativos en general con el fin de aumento de la productividad, como consecuencia de hacer las cosas de una manera diferente pero más eficiente y asumir así actitudes más agresivas en la captación o conquista del mercado.
	7	7	Martín Sierra, C. (2011). Gestión de Recursos Humanos y retención del capital humano estratégico: Análisis de su impacto en los resultados de empresas españolas. Tesis doctoral, Universidad de Valladolid, Facultad de Ciencias	Martín Sierra (2011, p. 320) propone dentro de las prácticas de recursos humanos diseño enriquecido del puesto de trabajo, es decir, puestos con autonomía, retos desafiantes y aplicación variada o diverso uso de conocimientos.

			Económicas y Empresariales, Valladolid.	
	8	8	Martínez Soto, M. E. (2011). Desarrollo de un modelo de gestión del conocimiento en la cadena de suministro de la industria agroalimentaria. Tesis Doctoral, Universidad Politécnica de Madrid, Departamento de Ingeniería de Organización, Administración de Empresas y Estadística, Madrid.	Martínez Soto (2011), nos señala que el fin principal del gestión del conocimiento es la creación de valor para la empresa. Desde mi punto de vista, acertadamente indica que el capital intelectual es de difícil cuantificación en los balances corporativos y que al final, la gestión del conocimiento busca la mejora de los resultados de la empresa en el corto, mediano y largo plazo. Estos conceptos son importantes para la presente tesis doctoral ya que proponemos a la gestión del conocimiento como una de las vías para lograr desarrollo organizacional.
	9	9	Moreno Sanabria (2010). El impacto de las prácticas de recursos humanos en el desarrollo de capacidades estratégicas: Una aplicación empírica en el sector hotelero. Tesis Doctoral. Universidad de La Laguna. Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales. Tenerife, España.	Moreno Sanabria (2010) señala, entre otras cosas, que las diferencias en la competitividad de las empresas dependen de una correcta administración de sus recursos estratégicos y de una adecuada gestión que les permita alcanzar un mejor desempeño. Moreno Sanabria (2010) hace una muy buena descripción de aportes y concepto de autores al respecto de las estrategias empresariales con énfasis en los recursos humanos y su impacto en el desarrollo empresarial. En la tesis indicada también se señala lo importante que resulta el control de los cambios del entorno, por esto, el análisis de las relaciones entre el los aspectos internos y las oportunidades y amenazas del ambiente, permitirán el desarrollo organizacional en la medida en la que la organización logre una adecuada adaptación que le permita sostenerse y resistir a los constantes cambios. Es decir, la capacidad de adaptación al cambio juega aquí un rol fundamental. Moreno Sanabria (2010) hace una muy buena descripción de aportes y concepto de autores al respecto de las estrategias empresariales con énfasis en los recursos humanos y su impacto en el desarrollo empresarial.
	10	10	Paños Álvarez, A. (1999). Las tendencias de la información como fuente de ventajas competitivas. Una aproximación empírica. Tesis doctoral, Universidad de Murcia. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Departamento de Economía de la Empresa, Murcia.	Paños Álvarez (1999) en su trabajo doctoral nos muestra su visión respecto a los recursos tangibles e intangibles al interior de una organización destacando sus diferencias con la finalidad de poder hacer un uso más eficiente de ellos. Nos indica que los tangibles son más fáciles de identificar y los define como aquellos que se podrían encontrar en el mercado de factores en tanto que los intangibles no se muestran en el balance de la empresa y son más difíciles de identificar y valorar.

	11	11	Peña García-Pardo, I. (2009). Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Revisión teórica y aplicación empírica. Universidad de Castilla La Mancha. Cuenca, España: Ediciones de la Universidad de Castilla La Mancha.	De acuerdo a Peña García Pardo (2009): Desde un punto de vista profesional, la Dirección Estratégica puede considerarse como un sistema de dirección que viene utilizándose en el mundo empresarial, cuya principal característica debe ser dotar de flexibilidad a las empresas para responder de manera rápida a los cambios que se producen en el entorno. En este sentido, el principal detonante de su aparición y repercusión se encuentra en la introducción de procesos de producción en masa y en el crecimiento empresarial, que llevan aparejados aumentos considerables en la complejidad de las organizaciones empresariales. (p. 20).
	12	12	Rutty, M. G. (2007). Evaluación de Impacto en la Capacitación de Recursos Humanos. Tesis doctoral, Universidad de Buenos Aires, Facultad de Ciencias Económicas, Buenos Aires.	“Se postula el desarrollo de una actitud o conciencia proclive a la utilización de la evaluación como parte de las herramientas de la gerencia, como forma de aprendizaje y mejora de la eficiencia y efectividad organizacional.” (Rutty, 2007, p. 14). Tal como lo indica Rutty (2007), “para que la evaluación sea percibida como valiosa para los miembros de la organización, el ejercicio de la misma debe generar algún beneficio material o simbólico para los actores involucrados”. (p. 15).
	13	13	Sablich Huamani, C. A. (2010). Aplicación de un modelo de dirección estratégica en épocas de crisis, estudio de caso: Agroexportadora de Perú. Tesis Doctoral, Fundación Universitaria Iberoamericana, Area de Empresa, Desarrollo Directivo y Recursos Humanos, Lima.	Este trabajo de investigación presenta la aplicación del proceso de Dirección Estratégica en una empresa privada de la Región de Ica, Perú haciendo un análisis de temas económicos y financieros desde la perspectiva de la empresa privada. En esta tesis se revisan conceptos de estrategia, cultura organizacional, liderazgo y otros que conforman el proceso de dirección estratégica. Posterior a este análisis Sablich Huamani (2010) efectúa un análisis de las causas que han generado los problemas, y señala el planteamiento de metas y objetivos, con los que la empresa afrontará la crisis.
	14	14	Sánchez Arrieta, A. J. (2007). El valor del cliente como herramienta estratégica de gestión en un mercado industrial. Tesis Doctoral, Universidad de Málaga, Departamento de Economía y Administración de Empresas, Málaga.	Sánchez Arrieta (2007) en su tesis doctoral busca relacionar la satisfacción del cliente con la creación de valor para la empresa y la rentabilidad directa. Del mismo modo busca, busca establecer una relación positiva entre la satisfacción del cliente y el nivel de recomendación. Esta tesis doctoral está referida a empresas que comercializan en un mercado industrial, lo cual guarda relación con el presente trabajo de investigación doctoral ya que la relación entre la dirección estratégica y el desarrollo organizacional que buscamos relacionar se enmarca precisamente en este sector de mercado, es decir, el industrial.

ARTÍCULOS Y PAPERS	15	15	Seguí Mas, E. (2007). La gestión del capital humano en las entidades financieras. Caracterización del capital humano en las cooperativas de crédito. Tesis doctoral, Universitat Politècnica de Valencia, Departamento de Economía, Valencia.	Seguí Mas (2007), nos propone el concepto de “la crisis de la información financiera”. Uno de los aspectos a considerar en el modelo de dirección estratégica de la presente tesis doctoral es precisamente el contemplar el sistema de control empresarial y dentro del cual, un adecuado procesamiento de la información financiera y contable, es clave al interior de la empresa. Las exigencias de mercado y competencia en las que se desenvuelven las organizaciones evidencian la crisis de la información financiera.
	16	16	Trullenque Adell, F. J. (2010). <i>La Implantación de Modelos Avanzados e Integrados de Dirección Estratégica</i> . (Tesis doctoral). Universidad Carlos III, Madrid, España.	Al analizar la tesis doctoral de Francisco José Trullenque Adell en particular nos aporta la parte relacionada con LA ESTRATEGIA: CONCEPTO Y EVOLUCIÓN, observamos aspectos importantes que son base para esta investigación, por ejemplo, cuando se refiere a las etapas de la estrategia organizativa, se refiere a pioneros de la ciencia de la Estrategia organizativa a Chandler, Setznick, Ansoff y Drucker. Esta tesis de Francisco Trullenque es uno de los principales referentes para mi proyecto de investigación
	17	1	Arosemena Marriott, P. (17 de Febrero de 2016). Ley para flexibilización laboral. Contacto Directo. (L. Artieda, Entrevistador) Ecuavisa. Guayaquil.	De acuerdo a Arosemena Marriott (2016) “el negocio del empresario es crear valor en el largo plazo, solo logras eso reteniendo el mejor talento humano, capacitándolo, invirtiendo tiempo y recursos, para eso es importante que las reglas laborales sean flexibles”. Continúa Pablo Arosemena indicando “el país lo que necesita es integrarse al mundo, más apertura, más mercado, más empresas, más emprendedores, más capital, más capitalismo, eso es lo que saca adelante a los países”
	18	2	Barba Álvarez, A. (Diciembre de 2010). Frederick Winslow Taylor y la administración científica: contexto, realidad y mitos. <i>Gestión y estrategia</i> (38), 17-29.	La administración científica de Taylor, como se ha expresado de múltiples formas que dan cuenta de su relevancia en la sociedad moderna. Su obra influyó en la consolidación de una nueva forma de organización que respondía tanto a los intereses económicos dominantes de la sociedad capitalista cuanto a ideologías tan contrarias como el socialismo soviético. Tal como lo indica el autor de este artículo, se puede estar de acuerdo con los postulados de Taylor o en desacuerdo, pero no se puede negar su aplicación en la administración moderna.
	19	3	Bjorkman, I., & Smale, A. (28 de Junio de 2010). La gestión global del talento: Retos y soluciones. <i>Universia Business Review</i> .	Un concepto importante a ser considerado por el administrador y que guarda estrecha relación con las trasferencias y ascensos, es el de la intransitividad, propuesto por Bjorkman & Smale (2010) y se refiere a que las habilidades, incluidas las de liderazgo, que un colaborador demuestra en un determinado puesto, no necesariamente son las mismas que se requieren en un puesto de mayor responsabilidad y que muchas veces las competencias y habilidades que lo hacen eficaz en una posición determinada no necesariamente le alcanzan para lograr niveles de desempeño elevados cuando es promovido o transferido a cargos de mayores exigencias.

	20	4	Bouby Tolentino, F. (Enero-Junio de 2015). La importancia del emprendimiento social frente al proceso de globalización de la economía y los mercados. (H. K. Díaz Salcedo, Ed.) Gestión en el tercer milenio, 18-1(35), 39-49.	De acuerdo a Bouby Tolentino (2015): El emprendimiento social constituye un modelo empresarial complementario al emprendimiento económico o de mercado y al sistema empresarial corporativo existente, al actuar en áreas donde no suele actuar el emprendimiento de mercado, por lo cual puede contribuir a mejorar el sistema económico global perfilando un sistema más justo y eficiente. (39).
	21	5	Guamán Aguiar, S., & Iturralde Solórzano, R. (Enero de 2016). ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO: IMPORTANCIA DE SU APLICACIÓN PARA ALCANZAR EL ÉXITO EMPRESARIAL. UNIVERSIDAD 2016: 10mo Congreso Internacional de Educación Superior. La Habana, Cuba: Ministerio de Educación Superior y las Universidades de la República de Cuba.	El encontrar el método adecuado que permita administrar nuestro tiempo, facilitará la consecución de objetivos, por lo tanto se convierte en una herramienta valiosa para alcanzar el éxito. (Guamán Aguiar & Iturralde Solórzano, 2016, p. 2012). De acuerdo a Guamán Aguiar & Iturralde Solórzano (2016): Es responsabilidad del directivo de empresa responsable de un área funcional, proceso o líder de un grupo de personas, el velar no solo por su productividad individual sino también por la de sus colaboradores, es decir, la meta y los objetivos colectivos por sobre todo. (p. 2017).
	22	6	Hammer, M., & Champy, J. (2000). Summaries.com. Recuperado el 6 de Julio de 2015, de Reengineering the Corporation: <a href="https://moodle-res.unitec.ac.nz/pluginfile.php/192283/mod_resource/content/0/Reengineering_The_Corporation.pdf">https://moodle-res.unitec.ac.nz/pluginfile.php/192283/mod_resource/content/0/Reengineering_The_Corporation.pdf</a>	Durante la década de los noventa, otra corriente estratégica estuvo alineada a los procesos de reingeniería impulsadas por Michael Hammer y James Champy (1993) quienes proclamaban que los actividades debía organizarse bajo procesos completos. En un resumen básico pero muy claro de esta idea se puede concluir que la reingeniería es el rediseño o cambios de fondo de los procesos organizaciones por medio de la observación pero siempre con una clara orientación hacia el cliente (Hammer & Champy, 2000).
	23	7	Herzberg, F. I. (Enero de 2003). Una vez más: ¿cómo motiva a sus empleados? Recuperado el 28 de Junio de 2015, de Harvard Business Review América Latina	Tal como lo indica Frederick Irving Herzberg en su teoría de los dos factores, en el caso del factor motivacional hace referencia a las tareas y responsabilidades involucradas en un puesto de trabajo. Frederick Herzberg indica también que estos factores motivacionales producen un efecto de satisfacción duradero y aumento de la productividad muy superior a los niveles normales y tienen que ver con la delegación de responsabilidad, la libertad para decidir cómo realizar una tarea, la utilización plena de habilidades personales y la formulación de objetivos y su evaluación.

	24	8	<p>Hidalgo Sánchez, A. (2012). <i>Estudio del impacto de la aplicación del sistema de aseguramiento de la calidad ISO 9001 en la motivación del personal en la empresas peruanas de confecciones</i>. Artículo científico, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Ciencias Administrativas, Lima.</p>	<p>Si la hipótesis de una adecuada dirección estratégica está relacionada directamente con el desarrollo empresarial a partir de aspectos tales como la motivación del personal y su efecto sobre indicadores de desarrollo de la organización, entonces este artículo es una base teórica importante a este planteamiento. El Doctor Augusto Sánchez nos muestra un análisis con diversas conclusiones respecto a la relación entre la aplicación de la calidad ISO 9001 y la motivación empresarial y aun cuando se refiere en particular a empresas peruanas de confecciones, podemos a partir de este valioso artículo hacer correlaciones con otros sectores industriales o comerciales. Su estudio demuestra que existe una relación solamente parcial entre la implementación de un sistema de aseguramiento de la calidad ISO 9001 y la motivación de los trabajadores en las empresas de confecciones peruanas. Específicamente señala que en el campo específico de efectos de la implementación de los sistemas de aseguramiento de la calidad ISO 9001 en las empresas textiles y en otras, la literatura internacional también ofrece un sinnúmero de estudios específicos enfocados a diferentes campos de la gestión realizados en diferentes latitudes. Y pone como ejemplo el caso australiano en donde menciona que encontraron que una mejora en la participación del mercado fue el beneficio número uno en la lista de beneficios estratégicos de negocios. También pone como ejemplo conclusión que en un estudio posterior, ellos mismos encontraron que el beneficio número dos es la mejora del servicio al cliente.</p>
	25	9	<p>Hidalgo Sánchez, A. (Julio de 2013). El fundamento metafísico de las teorías administrativas. <i>Gestión en el Tercer Milenio</i>, XIV (31), 29-44.</p>	<p>El Doctor Augusto Hidalgo invita a un momento de profundo análisis filosófico y nos plantea los progresos teóricos de la Administración para buscar su adaptación a la solución de los problemas de las organizaciones y de su entorno. Nos resumen en cuatro a las fuentes de pensamiento metafísico de la ciencia de la Administración: la Metafísica normativa, la sociológica, la matemática y la sistémica. El Doctor Hidalgo nos aporta con el modelo metafísico de la Ciencia de la Administración y hace referencia a que la Administración es “el proceso de planear, organizar dirigir y controlar el empleo de los recursos organizacionales para alcanzar determinados objetivos de manera eficiente y eficaz” citando para esto a (Chiavenato, 2004) y por otra parte integra a este concepto el logro de resultados en una organización, a la ejecución. Es la disciplina de la eficacia con eficiencia citando para esto a (Drucker, 1974) y enfatiza en el hecho de hacer las cosas que tocan hacer y de hacerlas con el mínimo uso de recursos.</p>

	26	10	Hurtado Palmiro, E. (Junio de 2015). Criterios para la toma de decisiones éticas. Contador Laico. El boletín (Año 4. No. 6), 5-6.	De acuerdo a (Hurtado Palmiro, 2015). Cada negocio debe cuidar y minimizar el riesgo de pérdida de ingresos mediante el cumplimiento de políticas, procedimientos, así como de principios éticos, formando un precedente para todo el equipo humano frente a las sanciones que se aplique a los que actúen en contra de los principios éticos, concientizando de esta forma los valores y el compromiso adquirido como individuo y como profesional dentro de la organización y la sociedad. (p. 6).
	27	11	Iturralde Solórzano, R. A. (Diciembre de 2014). Elementos claves en la administración de micro y pequeñas empresas. Enfoque Administrativo, el boletín(7), 11-13.	El administrador debe definir los objetivos hacia donde se apunta o se enrumba la empresa. El objetivo general se lo construye a partir de la visión estratégica. Los objetivos se deberían diseñar en concordancia con el objetivo general. De acuerdo a este artículo una venta sana es aquella que se genera dentro del nivel de precios normales de la empresa, cuya cobranza se efectúa en los plazos acordados, realizada por una preferencia real del cliente hacia la empresa y no porque la competencia no pudo atender a ese cliente. Es el resultado de una adecuada gestión comercial.
	28	12	Iturralde, R. A. (Diciembre de 2015). La gestión del conocimiento y su impacto en el desarrollo empresarial del Ecuador. Enfoque Administrativo, 6(6). 21-29. Facultad de Administración, Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil. Guayaquil, Ecuador: Manglar Editores.	Iturralde, R. (2015) concluye: Aun cuando, por una parte es clara la importancia de la gestión del conocimiento en el desarrollo empresarial basado sobre todo en argumentos teóricos, por otra parte, en términos prácticos, por ahora no se evidencia, al menos en nuestro país y de manera clara, una relación de dicha gestión del conocimiento con indicadores de desarrollo. Lo más probable es que en el largo plazo los efectos positivos de implementar políticas gubernamentales de gestión del conocimiento empiecen a ser más evidentes, sobre todo el aparato productivo y en su desarrollo empresarial. (p. 28).
	29	13	Iturralde Solórzano, R. A., & Aquino Onofre, I. A. (Septiembre de 2015). El Impacto de la Globalización en el sector empresarial del Ecuador. Contador Laico. El boletín (Año4-No.7), 9-13.	(Artículo utilizado en el marco filosófico y epistemológico) En tiempos actuales, los gerentes o administradores se ven con mayor frecuencia en medio de situaciones de cambio cada vez más rápidos, en donde lo más crítico ya no es tanto el cambio sino más bien la rapidez con que este ocurre. Las empresas se encuentran a menudo con proyectos nuevos, mercados diferentes que quieren captar, nuevos sistemas contables o de todo tipo que desean implementar, procesos de mejoras continuas o modelos de gestión de calidad que implican procesos de cambio y que deben ser administrados profesionalmente.
	30	14	Marchant Ramírez, L. (2006). Actualizaciones para el management y el desarrollo organizacional. Viña del Mar, Chile: Universidad de Viña del Mar.	Loreto Marchant en su artículo Evaluación del desempeño ¿Inútil?¿Perversa?¿Estratégica y autentica? que forma parte del libro Actualizaciones para el Management y el Desarrollo Organizacional, señala que se identifican dos sistemas de evaluación a los cuales denomina perversos y que son el coercitivo y el competitivo. Nacionalizando esta perspectiva en nuestro país, podríamos decir que en un sistema coercitivo se considera que el empleado debe desempeñarse porque así lo dice su contrato laboral sin esperar reconocimiento adicional.

	31	15	Mayurí Barrón, J. V. (Diciembre de 2012). La Planeación Estratégica como herramienta para mejorar la productividad en las agencias de viajes y turismo de Arequipa. (T. Ríos Delgado, Ed.) Gestión en el tercer milenio, XV(30), 95-105.	Cuando Mayurí Barrón (2012, p. 96) hace su enfoque filosófico de la planeación estratégica, indica que esta es una actitud, una forma de vida que requiere de dedicación para actuar con base en la observación del futuro, lo cual supone para el administrador disciplina en persistencia en el logro de las metas pero por sobre todo paciencia al momento de permitir la madurez de la estrategia aplicada. Aun cuando para Mayurí Barrón (2012, p. 97), la planeación estratégica no es nada más un conjunto de planes funcionales o una extrapolación de los presupuestos actuales; la clave estará en la pertinencia de dichos planes funcionales y en la calidad de las proyecciones realizadas de los presupuestos indicados.
	32	16	Popescu, O. (2000). Pensamiento Económico de Jenofonte. Artículo, Universidad Católica de Argentina, Facultad de Ciencias Sociales y Económicas, Buenos Aires.	Respecto a temas relacionados con liderazgo, Popescu (2000) señala: Pero la obediencia se logra plenamente solo cuando el jefe a su vez reúne varios requisitos. Ante todo, para conquistar la confianza de los súbditos, el jefe debe comprobar fehacientemente su capacidad técnica en el arte respectivo. En todas las ocasiones los hombres obedecen voluntariamente a quienes consideran superiores. (p. 20). Referente a la adecuada asignación de tareas y al conocimiento de las funciones y del aporte de cada individuo a los objetivos organizacionales, el profesor Popescu (2000), indica: La toma de conciencia de parte de los administradores, de los requisitos que ellos y sus subordinados deben cumplir, es un aspecto muy importante en la doctrina administrativa de Jenofonte. Y con toda razón, puesto que la conducta racional es solo posible cuando los distintos órganos administrativos tienen plena conciencia de sus deberes y del papel que habrán de desempeñar en el sector de actividad respectiva. El empeño de Jenofonte para determinar los requisitos que deben cumplir los directivos del organismo administrativo es justificado, y más aún su preocupación de descubrir los caminos más certeros para la selección y formación profesional de cada categoría. (p. 31).
	33	17	Porter, M. E. (Marzo-Abril de 1990). Harvard Business Review. Recuperado el 05 de Diciembre de 2015	A new theory must move beyond comparative advantage to the competitive advantage of a nation. It must reflect a rich conception of competition that includes segmented markets, differentiated products, technology differences, and economies of scale. A new theory must go beyond cost and explain why companies from some nations are better than others at creating advantages based on quality, features, and new product innovation. (Porter M.E. , 1990, p. 77)



	34	18	Porter, M. E. (Diciembre de 1996). What is Strategy? Recuperado el 11 de Octubre de 2015, de Harvard Business Review magazine	La gerencia se enfoca en herramientas de gestión tales como el mejoramiento continuo, capacitación constante, gestión de procesos de cambio, gestión del conocimiento y capacidad de aprendizaje entre otras, pero que no necesariamente se convierten en estrategias. Michael Porter indica que la mejora de la eficacia operativa es una parte necesaria de la gestión, pero no es estrategia. A company can outperform rivals only if it can establish a difference that it can preserve. (Porter, 1996). Con esto Michael Porter nos orienta a buscar la superación dentro del mercado y ante la competencia por medio del establecimiento de factores diferenciadores que efectivamente la organización puede sostener en el tiempo, y desde nuestro particular punto de vista, desarrollarlos.
	35	19	Ríos Delgado, T. (Diciembre de 2015). Los Nuevos Paradigmas de La Administración en la Universidad: Globalización y Competitividad. (H. K. Díaz Salcedo, Ed.) Gestión en el Tercer Milenio, XVIII (36), 101-105.	Una empresa es competitiva si consigue crear un entorno laboral y de negocios adecuados en los que la producción, la tecnología y las estrategias organizacionales le permitan obtener resultados positivos en el mercado al realizar negocios similares a los de sus competidores. (Ríos Delgado, 2015, p. 103)
	36	20	Ríos Delgado, T. J. (Diciembre de 2012). La Gestión del Conocimiento y la Educación Superior Universitaria. Gestión en el tercer milenio, XV(30), 43-48.	Ríos Delgado (2012) define a la Gestión del Conocimiento como: La gestión de conocimiento es un término surgido a principios de la década de los 90, que ha adquirido mucha popularidad en los últimos años y que puede definirse como el conjunto de procesos que dirigen el análisis, diseminación, utilización y traspaso de experiencias, información y conocimientos entre todos los miembros de una organización para generar valor. (p. 44).
	37	21	Rivera León, F. A. (Diciembre de 2015). Enfoque Técnico en La Administración de Riesgos Empresariales (2014). (H. K. Díaz Salcedo, Ed.) Gestión en el Tercer Milenio, XVIII (36), 73-83.	Para Rivera León (2015), "la eficiencia de las estrategias empresariales depende de las perspectivas financieras, del mercado y clientes en las cuales están inscritas en el entorno interno comprometido, así como del mejoramiento continuo de sus servidores y proveedores.(p. 83).
	38	22	Román Muñoz, O. (25 de Septiembre de 2009). El pensamiento estratégico. Guillermo de Ochham, VIII (2), 23-36.	De acuerdo a Olga Román Muñoz (2009), es posible imaginar el proceso de formulación de estrategias como una serie de decisiones que sigan la siguiente lógica: visión estratégica, misión o finalidad de la organización, objetivos, ámbito de la empresa, posicionamiento competitivo, metas estratégicas y estrategias y planes de acción de respaldo.

	39	23	Schmidt Urdanivia, J., Young Gonzales, H. A., & Podestá Cuadros, S. (Enero-Junio de 2015). El servicio de delivery como estrategia competitiva. (H. K. Díaz Salcedo, Ed.) Gestión en el Tercer Milenio, 18-1(35), 81-86.	Schmidt Urdanivia, Young Gonzales, & Podestá Cuadros (2015) indican:  La búsqueda y logro de la competitividad es imperativo para las organizaciones. Para este propósito las compañías encuentran en el servicio de delivery la posibilidad de ampliar su capacidad de atención a los clientes, un mayor posicionamiento de su marca y una alternativa de incrementar las ganancias. Para algunas empresas, en sus inicios, el delivery les permite atender un mercado sin necesariamente contar con un local de atención, apoyándose en los pedidos telefónicos (p. 82).
	40	24	Tito Huamaní, P. L. (Diciembre de 2012). Inteligencia emocional y social como factor de desarrollo integral del trabajador en Gamarra. (T. Ríos Delgado, Ed.) Gestión en tercer milenio, XV (30), 49-58.	Por ello, cuando los empleados logran identificarse con la empresa y participan, siendo escuchados para tomar decisiones, adoptan los objetivos de la organización como propio y ponen todo su empeño en alcanzarlos ya que se sienten bien motivados. (Tito Huamaní, 2012, p. 50). Continúa el Doctor Pedro Tito Huamaní explicando: Por el contrario, las emociones negativas los frenan, cuando existen disgustos por culpa del jefe, traerá como consecuencia la desmotivación y la falta de compromiso de los colaboradores ante el trabajo que realizan. Además, cuando los trabajadores temen constantemente ante la posibilidad de perder su puesto de trabajo, su capacidad para rendir en forma efectiva disminuye y se resiente. (p. 50).
	41	25	Tito Huamaní, P. L., & Acuña Oré, P. (Enero-Junio de 2015). Impacto de la motivación en la productividad empresarial: Caso gerencia de infraestructura en Telefónica del Perú. (H. K. Díaz Salcedo, Ed.) Gestión en el Tercer Milenio, 18-1(35), 51-59.	La influencia de la motivación en el desempeño de las personas es esencial para alcanzar determinados objetivos establecidos por las organizaciones. Por esta razón las empresas necesitan motivar constantemente a sus trabajadores y generar un sentimiento de pertenencia y compromiso. (Tito Huamaní & Acuña Oré, 2015, p. 52).
	42	26	Vega C, G. (Diciembre de 2006). BIBLIOTECA VIRTUAL de Derecho, Economía y Ciencias Sociales. Recuperado el 14 de Julio de 2015, de Actualizaciones para el Management y el Desarrollo Organizacional: Familia y Empresa	La inclusión dela familia es clave y forma parte esencial como ingrediente fundamental del ser humano. Por lo anterior, resulta clave analizar cuál es la interacción y las eventuales superposiciones que estas dos dimensiones, trabajo y familia, tienen. Vega C. (2006) indica: Nuevos tiempos corren en al ámbito empresarial. La familia ya no puede ser vista como un ente casi antagónico con la productividad de la empresa, sino por el contrario, como uno de los mayores valores agregados. Trabajador que está feliz junto a su familia, sus índices de productividad aumentarán significativamente, y doble será por cierto, la satisfacción de la empresa. (p. 189).

LIBROS	43	1	Arosemena Marriott, P., & Lucio Paredes, P. (2016). La culpa es de las vacas flacas (Primera ed.). Guayaquil, Guayas, Ecuador.	"Todo esto genera contrabando y corrupción. Pero sobre todo afecta seriamente a los consumidores en su libertad de elegir y en su calidad de vida. Bajo el lema de "lo nacional es mejor" muchas veces se les obliga a comprar productos de baja calidad, que además permiten ganancias atractivas a los empresarios protegidos de la competencia externa. En realidad en todos estos procesos el más afectado es el consumidor por varios lados: no puede escoger, no encuentra lo que busca, paga más caro o tiene que contentarse con menor calidad". (Arosemena Marriott & Lucio Pareces, 2016, p, 170).
	44	2	Jaime Barreto, H. (2012). Impacto de la apertura comercial sobre el desempeño de la economía peruana (Primera ed.). Lima, Perú: San Marcos E.I.R.L.	Este libro del Doctor Heber Jaime Barreto dentro de sus conclusiones, señala que la estrategia de apertura comercial ha sido favorable para el crecimiento económico ya que ha permitido a Perú aprovechar de mejor manera las ventajas comparativas y adicionalmente ha significado un beneficio directo para los consumidores quienes tienen un abanico de posibilidades de consumo más amplio. (Jaime Barrero, 2012, p. 137).
	45	3	Bravo Carrasco, J. (2005). Taylor Revisitado. Santiago de Chile, Chile: Editorial Evolución S.A.	Definiendo la gestión de procesos como una forma sistémica, horizontal, de presentar las actividades de la organización con la finalidad de cumplir con la estrategia del negocio. Tiene como norte aumentar el valor agregado de los procesos para elevar el nivel de satisfacción de los clientes, en consecuencia, apoya el aumento de la productividad y el control de gestión. Provee un conjunto de métodos, tales como integralidad, compensadores de complejidad, teoría del caos, redes de conversaciones y mejoramiento continuo, destinados a concebir formas novedosas de cómo hacer las cosas. Comienza por aportar herramientas para identificar, medir y relacionar los procesos en mapas de procesos, luego abre un abanico de posibilidades de acción sobre ellos: describir, mejorar, comparar o rediseñar, entre otras. (Bravo Carrasco, 2005, p. 8).
	46	4	Cavani Grau, C. M. (2013). El Consorcio: Experiencia asociativa de marketing en Villa El Salvador.- El caso de las MiPyMes metalmecánicas (Primera ed.). (E. F. Modesto Taipe, Ed.) Lima, Perú: Centro de Producción Fondo Editorial.	Cavani Grau (2013) define a la sustitución de importaciones como: Esta es la estrategia más empleada por los países en vías de desarrollo. Consiste básicamente en proteger el mercado local de las manufacturas importantes y fomentar su producción interna mediante créditos, incentivos tributarios, creación de servicios y obras de infraestructura. Esta estrategia fue una respuesta a la condición de países primario-exportadores sujetos al deterioro de los términos de intercambio en la que se encontraba la mayoría de países del Tercer Mundo. (p. 43).

	47	5	Chiavenato, I. (2011). <i>Administración de Recursos Humanos</i> (Novena ed.). Ciudad de México, México: McGraw-Hill.	La obra Administración de Recursos Humanos de Idalberto Chiavenato es en mi concepto “la Biblia” dentro del campo de la dirección de personal. Nos hace importantes aportes técnicos en lo relacionado a los procesos de reclutamiento y selección de personal pasando a un estudio de la eficacia y eficiencia organizacional, objetivos organizacionales y la relación que dentro de esto tiene la motivación de las personas. Finalmente nos aporta elementos de base tales como la calidad de vida en el trabajo, la capacitación con un enfoque de procesos y las modernas tendencias de la evaluación del personal, temas que serán base para esta investigación dentro de la variable de dirección estratégica operativa.
	48	6	Cornejo Ramírez, E. (2010). Comercio Internacional.- Hacia una gestión competitiva (Cuarta ed.). Lima, Perú: San Marcos E.I.R.L.	Continúa Cornejo Ramírez (2010) indicando: En sentido estricto, los aranceles generan distorsiones en la economía siendo sus beneficiarios los productores nacionales de bienes que compiten con las importaciones y el Gobierno Central, que ve incrementados sus ingresos fiscales, mientras que los perjudicados son los consumidores locales. (p. 181).
	49	7	Drucker, P. F. (1973). Management: Tasks, Responsibilities and Practices (First ed.). New York, N.Y., USA: Truman Talley Books • E.P. Dutton.	La tarea más importante del administrador es conseguir resultados de su gente de la manera más eficaz y eficiente posible. Como lo indica Peter Drucker, hacer que la fuerza humana sea productiva. “A business grows if it grows in economic performance and economic results”. (Drucker P. F., 1973, p. 525)
	50	8	Drucker, P. F. (1985). Innovation and Entrepreneurship. New York, United States: Harper Business.	Drucker P. F. (1985) en su libro Innovación y emprendimiento expresa los riesgos que deben conocer las empresas exitosas del mañana en indica que si bien existen personas con alma emprendedora, rara vez triunfan. En esta obra, Peter Drucker se refiere a la industria y estructura de mercado, a la administración del emprendimiento y al emprendimiento en instituciones de servicios. Estos son temas importantes que aportan a la presente tesis ya que parte de las estrategias para el desarrollo organizacional están basadas precisamente en gestiones de emprendimiento en la búsqueda de nuevos mercados y nuevos productos, lo cual se transforma en uno de los pilares del modelo de dirección estratégica que se desea proponer.
	51	9	Drucker, P. F. (1989). El Ejecutivo Eficaz (Primera ed.). (H. Laurora, Trad.) Barcelona, España: Edhasa.	Todo ejecutivo debe ser efectivo. Al fin y al cabo efectuar y ejecutar son casi sinónimos. Ya trabaje en una empresa o en un hospital, en una repartición estatal o en un sindicato, en la universidad o el ejército, se espera de todo ejecutivo que mande hacer lo que debe hacerse. Lo cual simplemente, significa que debe ser eficiente (Druker P. F., 1989, p. 9)

	52	10	Drucker, P. F., & Maciariello, J. A. (2008). <i>Management</i> . Revised Edition. USA: Harper Collins.	Management has no choice but to anticipate the future, to attempt to mold it, and to balance short-range and long-range goals. It is not given to mortals to do well any of these things. But lacking divine guidance, management must make sure that these difficult responsibilities are not overlooked or neglected. (Drucker & Maciariello, 2008, p. 122).
	53	11	Fayol, H. (1987). <i>Administración Industrial y General</i> (Décimo cuarta ed.). Ciudad de Buenos Aires, Argentina: Librería "El Ateneo" Editorial.	Para Henry Fayol las funciones que abarcan las actividades claves de la organización son: función comercial o de ventas, función técnica o de producción, función financiera, función contable, función de seguridad, y función administrativa. En su tiempo, haber llegado a estos postulados es muy relevante, sin embargo, los modelos modernos de dirección estratégica no pueden funcionar sin otros elementos tales como el mercadeo, las relaciones y comunicaciones, la logística y el transporte, el desarrollo humano, los sistemas informáticos, la responsabilidad social empresarial, entre otros.
	54	12	Gómez Aparicio, J. M. (2013). <i>Gestión Logística y Comercial</i> . Madrid, España: McGraw-Hill.	Esta obra nos hace un aporte a los aspectos de la distribución dentro del área comercial y nos ayuda a diferenciar la distribución física de la distribución logística. Hace la precisión que la distribución física se centra en cinco aspectos tales como el transporte de materiales, almacenamiento, embalaje, carga/descarga y transporte de productos terminados. En tanto que la logística tiene un enfoque mucho más amplio y ligado con casi todos los procesos de la empresa. Dentro del tema logístico debemos tener en cuenta tres procesos básicos que nos ayudarán en la definición de adecuadas estrategias operativas, procesos que son los de aprovisionamiento, producción y distribución.
	55	13	Gutiérrez Pulido, H. (2010). <i>Calidad Total y Productividad</i> (Tercera ed.). México, D.F.: McGraw-Hill.	Dentro de la dirección estratégica operativa la calidad y su aplicación a los procesos de la organización son fundamentales. Esta obra nos aporta precisamente por su enfoque hacia la competitividad y mejora de la calidad. Nos invita a hacer un análisis de la competitividad. Aporta también en aspectos tales como la calidad y la productividad. Desde el punto de vista del gerente de operaciones es importante también ya que Gutiérrez Pulido estudia los costos de la calidad. Otro aporte importante de la obra <i>Calidad Total y Productividad</i> está en el recorrido que hace a través de los varios aportes de los maestros de la calidad y cita a expertos tales como W. Edwards Deming (1900-1993) y sus 14 principios, cita a Joseph M. Juran (1904 -2008) y sus aportes a la planificación de la calidad, el control de calidad y el mejoramiento de la calidad. No olvida a Kaoru Ishikawa (1915-1989). Gutiérrez Pulido hace un recuento de la familia de normas ISO-9000, los principios de gestión de la calidad, el enfoque al cliente, el liderazgo, la participación del personal, el enfoque basado en procesos, y la mejora continua

56	14	Heizer, J., & Render, B. (2008). <i>Dirección de la producción y operaciones</i> (Octava ed.). Madrid, España: Pearson Educación, S.A.	La obra Dirección de la producción y operaciones de Heizer y Render nos aporta desde lo teórico a las funciones de operaciones de la organización, lo que permite tener una perspectiva de la dirección de proyectos, la calidad, el análisis de procesos, la planificación de la capacidad, la disposición de las instalaciones, la gestión de la cadena de suministros y la gestión de inventarios con un sistema de justo a tiempo. Aborda el tema de la toma de decisiones éticas como un factor ahora más importante que nunca y menciona que los directores de operaciones, como otros altos ejecutivos, tienen que tomar una gran cantidad de decisiones difíciles que ponen a prueba su ética todos los días. Esto permite que la empresa que ha recurrido a la externalización se pueda centrar en sus factores de éxito críticos, es decir, en sus competencias claves que le proporcionan una ventaja competitiva. (Heizer & Render, 2008, p. 8)
57	15	Johnston, M. W., & Marshall, G. W. (2009). <i>Administración de Ventas</i> (Novena ed.). Ciudad de México, México: Mc Graw Hill.	En el diseño y desarrollo de cualquier estilo de dirección estratégica de ventas. La obra de Johnston y Marshall no puede bajo ningún concepto ser relegada por su exacto aporte a los principios generales de administración de ventas. Sus aportes tanto teóricos como técnicos son fundamentales ya que empieza por hacernos un recorrido acerca de los nuevos enfoques de la administración de ventas del siglo XXI, pasando por el manejo de territorios, pronósticos, planes de incentivos y termina con aportes valiosos tales como la capacitación y la evaluación del desempeño del vendedor. Todo lo anterior es clave para mi investigación al momento de determinar los aspectos decisivos de una adecuada estrategia comercial.
58	16	Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). <i>The Balanced Scorecard</i> . Boston, Massachusetts, USA: Harvard Business School Press.	"The Balanced Scorecard complements financial measures of past performance with measures of the drivers of future performance." (Kaplan & Norton, 1996, p.8).
59	17	Maslow, A. H. (1991). <i>Motivación y Personalidad</i> . (C. Clemente, Trad.) Madrid, España: Díaz de Santos S.A.	La teoría de Maslow sostiene que cada individuo, de acuerdo a su nivel económico, a su nivel cultural y a su nivel social experimenta una particular y única combinación de necesidades; lo que quiere decir que una persona en el trabajo estará satisfecha en la medida que el ambiente le ayude a satisfacer su escala de necesidades. Esta teoría constituye la piedra fundamental de la motivación laboral en las organizaciones.
60	18	Mayo, E. (1945). <i>The social problems of an industrial civilization</i> . Harvard University, Division of research, Boston.	Elton Mayo llegó a la conclusión de que el nivel de producción se relaciona con las normas del grupo de tal forma que el individuo no actúa independientemente sino en forma grupal y que cuando el trabajador se siente bien es más productivo a la hora de trabajar. Esto posiblemente constituye una de las bases de los postulados de la cultura organizacional como normas informales no escritas pero con un poder social muy fuerte al interior de la empresa.

	61	19	McGregor, D. (1994). El lado humano de las organizaciones. (L. M. Rodríguez A, Ed.) Bogotá, Colombia: Mc Graw-Hill.	Douglas McGregor es el creador de las teorías X y Y que se presentaron en su libro “El Lado Humano de las Organizaciones” escrito en 1960 y editado en 1994. Douglas McGregor es uno de autores más reconocidos y estudiados de todos los tiempos en gestión de recursos humanos. Nació en 1906 en Detroit, Douglas McGregor vivió sus primeros años en esta misma ciudad industrial, capital automotriz de los Estados Unidos. McGregor (1994) es promotor de un nuevo estilo de administración basado en la Teoría Y cuyos principales puntos son la descentralización y delegación, la ampliación del puesto y enriquecimiento del trabajo, el aporte de actividades adicionales, participación y administración consultiva y la participación en la decisiones cuyo efecto principal es la motivación a las personas hacia los objetivos de la organización
	62	20	Munch, L. (2010). <i>Administración. Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo</i> (Primera ed.). Ciudad de México, México: Pearson Educación.	En el desarrollo empresarial, la obra Administración, gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo tiene su espacio ya que hace aportes importantes en la explicación de dicho desarrollo. Su enfoque de la administración es fundamental para lograr la competitividad, productividad y calidad máximas en una organización y refuerza mi propuesta de que con la globalización se ha convertido en el factor decisivo para competir en los mercados internacionales. El aporte de esta obra en particular en la evaluación control nos ayuda a identificar indicadores de desarrollo empresarial así como herramientas y tipos de control que nos servirá para proponer el modelo final como uno de los productos de la presente tesis doctoral.
	63	21	Munch, L. (2011). <i>Planeación Estratégica</i> (Segunda ed.). México, D.F., México: Editorial Trillas, S.A.	En la variable dirección estratégica corporativa, la obra Planeación estratégica de Lourdes Munch nos aporta con una visión acerca del proceso de planeación estratégica abordando en su interior temas tales como el plan estratégico o plan de negocios, la filosofía, misión, visión, los objetivos, las estrategias, las políticas. Lo anterior será base para definir y proponer modelos eficientes y eficaces de dirección estratégica en organizaciones ecuatorianas como las detalladas en esta investigación. La obra de Munch también nos aporta ya que presente su enfoque acerca de las diferentes técnicas de planeación en áreas funcionales y menciona a la planeación de la producción, capital humano, financiera y la planeación de la mercadotecnia. Luego nos presenta un interesante enfoque de la planeación estratégica y nos habla del diseño de dicha planificación. Hace también su aporte a la matriz FODA si olvidar lo mercadológico o de posicionamiento. Muestra su aporte en la visión empresarial o unidades estratégicas de negocio. Finalmente, será interesante también rescatar la propuesta de Munch respecto a la negociación y poder como elementos de sostenibilidad de la organización.

64	22	Ouchi, W. (1986). Teoría Z. (C. Cortés, & P. Arguelles, Trads.) Wilmington, Delaware, E.U.A.: Addison-Wesley Iberoamericana, S.A.	La teoría Z de Ouchi (1986), tiene como parte principal de su fundamento el hecho de que los empleados no dejan de ser personas al interior de las organizaciones, personas que sienten, piensan, opinan y que sus motivaciones y desmotivaciones muchas veces se relacionan con factores internos de la empresa. Ouchi propende una cultura participativa en las organizaciones, lo cual es base en los efectos motivacionales del empleado que a su vez redundan en su productividad
65	23	Peter, J. P., & Olson, J. C. (2006). <i>Comportamiento del consumidor y estrategia de marketing</i> (Séptima ed.). Ciudad de México, México: McGraw-Hill.	La dirección estratégica encuentra en la obra Comportamiento del consumidor y estrategia de marketing de Peter y Olson, una fuerte base teórica en particular por los aportes de estos autores a temas como el comportamiento del consumidor y estrategia de marketing. Aborda temas tales como la manera en que los consumidores piensan y sienten acerca de diversos aspectos, como los productos y marcas. Luego analiza el comportamiento del consumidor. Finalmente muestra las estrategias con las que los estímulos de marketing se colocan en el ambiente del consumidor para influir en sus afectos, cognición y comportamiento
66	24	Peters, T. J., & Waterman, Jr, R. H. (1994). En Busca de la Excelencia. (F. Posada, Trad.) Colombia: Editorial Norma S.A.	Un aporte importante a la visión estratégica de estos tiempos fue el de Tom Peters Thomas J. "Tom" Peters, nacido en 1942 en los Estados Unidos, quien en coautoría con Robert H. Waterman, escribió el libro "En busca de la excelencia". Estos estrategias aportan sus siete "S" que, traducidas al español son: estrategia, estructura, sistemas, gerentes, estilos, valores compartidos y habilidades.
67	25	Porter, M. E. (1980). COMPETITIVE STRATEGY. Techniques for Analyzing Industries and Competitors (First ed.). New York, United States of America: Library of Congress Cataloging in Publication Data.	This book is written for practitioners who need to develop strategy for a particular business and for scholars trying to understand competition better. It is also directed at others who want to understand their industry and competitors. Competitive analysis is important not only in the formulation of business strategy but also in corporate finance, marketing, security analysis, and many other areas of business. (Porter M.E., 1980, p. xviii).
68	26	Porter, M. E. (1985). Ventaja Competitiva. (M. A. De la Campa Pérez-Sevilla, Trad.) Buenos Aires, Argentina: Rei Argentina, S.A.	Una empresa en un sector industrial muy atractivo puede sin embargo no ganar utilidades atractivas si ha elegido una posición de competencia mala. Al revés, una empresa en una excelente posición competitiva puede estar en un sector industrial tan malo que no tenga muchas utilidades, y sus esfuerzos adicionales para aumentar su posición tendrán pocos beneficios. (Porter M. E., 1985, p. 19).
69	27	Promove consultoría e información SLNE. (2012). Atraer y fidelizar clientes. Santiago de Compostela, España: CEEI Galicia, S.A. (BIC Galicia).	El desarrollo empresarial no puede bajo ningún punto de vista dejar de lado la captación de clientes como uno de sus principales indicadores de desarrollo externo. En este sentido, la obra de la SLNE y su guía hacia atraer y fidelizar clientes es de mucha importancia como base teórica de mi variable dependiente. Esta obra hace un estudio hacia la identificación, selección y captación



				de los clientes. También tiene su parte orientada la reactivación de los clientes “dormidos”. Nos aporta además con la fidelización de clientes y sus beneficios enfocándolo como un sistema y una gestión de la misma haciendo hincapié en la Atención al cliente y su calidad.
	70	28	Robbins, S. P., Coulter, M., <i>Administración</i> (Décima ed.). Ciudad de México, México: Pearson Educación	El aporte de este libro para la presente investigación es clave. Robbins nos habla acerca de la historia de la administración y nos introduce en la Administración estratégica. Nos plantea la estructura y el diseño organizacional señalando a la comunicación como un pilar fundamental en la motivación de los empleados. Hace un estudio de la administración de operaciones. El enfoque de la administración de personal de Robbins es muy interesante ya que resalta que la administración trata sobre personas y que los gerentes manejan personas, por lo tanto, le presentamos gerentes reales, que manejan personas reales.
	71	29	Salinas Sánchez, J. M., Gándara Martínez, J., & Alonso Sánchez, A. (2013). <i>Empresa e iniciativa emprendedora</i> . Madrid, España: McGraw-Hill.	Aun cuando esta obra está más relacionada con el emprendimiento de una persona hacia el desarrollo de un negocio propio, la he tomado como aporte de la base teórica para explicar mi variable dependiente de desarrollo empresarial ya que existen, desde mi punto de vista, aspectos relacionados o comunes en el desarrollo y su medición. El aporte de la obra de Salinas, Gándara y Sánchez a esta investigación, en particular en el estudio de su variable Desarrollo Empresarial es pertinente sobre todo cuando su enfoque se centra en facilitar a los emprendedores un esquema claro hacia la creación de un negocio propio. Esta obra aporta con el estudio del mercado, de los clientes y la competencia, los cuales son elementos comunes dentro del análisis del desarrollo de la organización.
	72	30	Thompson, A. A., Gamble, J. E., Peteraf, M. A., & Strickland III, A. J. (2012). <i>Administración Estratégica</i> (Décimo octava ed.). Ciudad de México, México: McGraw-Hill.	El libro de Thompson nos aporta con los principios y conceptos de un modelo basado en recursos los cuales se integran de forma completa a al diseño de estrategias de múltiples giros comerciales. Thompson también nos da una panorámica integra centrada en estrategias de cooperación y el papel de la actividad intra organizacional en la búsqueda de ventajas competitivas. A lo largo de su obra nos plantea temas tales como las alianzas, empresas conjuntas, franquicias y otros tipos de relaciones de cooperación y colaboración. Por último y no menos importante, nos aporta en un estudio acerca de la ética comercial, valores esenciales, responsabilidad social y sustentabilidad. Ambienta y recalca que es de suma importante en su obra y en general al momento de establecer cualquier estrategia.

	73	31	Weber, M. (1922). Economía y Sociedad (Segunda ed.). (J. Winckelmann, Ed., J. Medina Echavarría, J. Roura Farella, E. Ímaz, E. García Maynez, & J. Ferrater Mora, Trads.) Madrid, España: Fondo de Cultura Económico de España, S.L.	El liderazgo al interior de la organización en clave, fundamentado en la creencia y fe del personal en su jefe, quien debe a diario fomentar y comprobar su liderazgo a través de acciones y resultados favorables para la empresa, y, por otra parte, una segunda reflexión, y es que los niveles jerárquicos deben estar claramente establecidos y formalmente otorgados a los jefes y gerentes de cualquier nivel en la organización si se quiere que los procesos, la comunicación y en general, la gestión que busca resultados, fluya en favor de empresa.
--	----	----	--	--

## ANEXO 2.- Fundamentación teórica básica de los elementos de Dirección Estratégica

Elementos del modelo de dirección estratégica			Fundamentación teórica de los elementos del modelo de dirección estratégica
Dimensiones del modelo	Elementos del modelo por cada dimensión		
1	Planeación estratégica	1 Disponer y difundir una Visión, misión, valores y objetivos organizacionales	Sablich Huamani, C. A. (2010). Este trabajo de investigación presenta la aplicación del proceso de Dirección Estratégica en una empresa privada de la Región de Ica, Perú haciendo un análisis de temas económicos y financieros desde la perspectiva de la empresa privada. En esta tesis se revisan conceptos de estrategia, cultura organizacional, liderazgo y otros que conforman el proceso de dirección estratégica. Posterior a este análisis Sablich Huamani (2010) efectúa un análisis de las causas que han generado los problemas, y señala el planteamiento de metas y objetivos, con los que la empresa afrontará la crisis.
2		2 Estrategias de comunicación interna y externa	Martín Sierra (2011): De hecho, la comunicación interna constituye un acto de transparencia de la organización que facilita a los empleados el acceso a información relevante para mejorar su desempeño, que mejora su nivel de implicación con los asuntos que conciernen a la organización y que, por tanto, establece un vínculo intelectual con el empleado que fortalece su relación de empleo. (p. 325)
3		3 Estrategias orientadas al cliente	Sánchez Arrieta (2007) en su tesis doctoral busca relacionar la satisfacción del cliente con la creación de valor para la empresa y la rentabilidad directa. Del mismo modo busca, busca establecer una relación positiva entre la satisfacción del cliente y el nivel de recomendación. Esta tesis doctoral está referida a empresas que comercializan en un mercado industrial, lo cual guarda relación con el presente trabajo de investigación doctoral ya que la relación entre la dirección estratégica y el desarrollo organizacional que buscamos relacionar se enmarca precisamente en este sector de mercado, es decir, el industrial, sin dejar de lado los sectores comerciales en general.  La distribución comercial desempeña el papel estratégico en el marketing, por ser fuente de ventajas competitivas sostenibles, porque contribuye a la diferenciación y posicionamiento de sus productos y marcas en el mercado respecto de sus competidores. (Camargo Hermosilla, 2015, p. 72).  La fragmentación del mercado de bienes y servicios, consecuencia de los diferentes gustos de los consumidores según sexo, edad, nivel de renta, localidad, nivel educativo, etcétera., obliga a las empresas a seguir estrategias basadas en la diferenciación. (Bouby Tolentino, 2015, p. 43).

4	4	Gestión del cambio que permita una rápida adaptación a los diferentes escenarios que el entorno externo plantea	Moreno Sanabria (2010): En la tesis indicada también se señala lo importante que resulta el control de los cambios del entorno, por esto, el análisis de las relaciones entre los aspectos internos y las oportunidades y amenazas del ambiente, permitirán el desarrollo organizacional en la medida en la que la organización logre una adecuada adaptación que le permita sostenerse y resistir a los constantes cambios. Es decir, la capacidad de adaptación al cambio juega aquí un rol fundamental.
5	5	Políticas de responsabilidad social y transparencia	Según Bouby Tolentino (2015): Existen dos tipos de emprendimiento: los emprendimientos económicos o de mercado y los emprendimientos sociales, y entre estas dos posiciones pueden haber algunos tipos híbridos. Ejemplo de emprendimiento de mercado híbrido es una organización capitalista de sociedad anónima que, buscando el máximo beneficio en su actividad, establece un programa de Responsabilidad Social Empresarial (RSE), pudiendo denominarse emprendimiento de mercado con compromiso social. (p. 47).
6	6	Políticas e inversión en innovación y desarrollo de productos, servicios y mercados	El aporte de López Estornell (2010) a este trabajo de investigación es importante ya que propone ideas que pueden generar estrategias tales como el convertirse en una empresa de innovaciones que le permitan a la organización soportar y resistir ante una competencia cada vez más agresiva.
7	7	Definición de estrategias para alcanzar los objetivos y elaboración de presupuestos de gastos departamentales y consolidados, además del presupuesto de ventas de la organización	<p>Al analizar la tesis doctoral de Francisco José Trullenque Adell en particular nos aporta la parte relacionada con LA ESTRATEGIA: CONCEPTO Y EVOLUCIÓN, observamos aspectos importantes que son base para esta investigación, por ejemplo, cuando se refiere a las etapas de la estrategia organizativa, se refiere a pioneros de la ciencia de la estrategia organizativa a Chandler, Setznick, Ansoff y Drucker. Esta tesis de Francisco Trullenque es uno de los principales referentes para mi proyecto de investigación.</p> <p>Barbosa Lavarda (2007) considera importante el entender qué es una estrategia y para ello expone la idea de Johnson et al. (2003:9), que define a la estrategia como “La dirección y el establecimiento de las condiciones de una organización en el largo plazo, las cuales logran ventajas en un entorno cambiante a través de la configuración de sus recursos y capacidades, con el objetivo de satisfacer las expectativas de los stakeholders”. Los conceptos entregados por (Barbosa Lavarda, 2007) son importantes en la presente investigación ya que el diseño de una estrategia adecuada así como su implementación son claves en el desarrollo organizacional, tal como se plantea en esta investigación y que propone estrategias para el sector.</p> <p>Moreno Sanabria (2010) señala, entre otras cosas, que las diferencias en la competitividad de las empresas depende de una correcta administración de sus recursos estratégicos y de una adecuada gestión que les permita alcanzar un mejor desempeño. Plantea con mucho criterio que el costo de la implementación de la estrategia debe ser menor que el retorno obtenido, de lo contrario el desempeño económico no será el adecuado.</p>

8	<b>Gestión del Talento Humano</b>	1	Gestión del Talento Humano que incluyan estrategias motivacionales de todo tipo	La influencia de la motivación en el desempeño de las personas es esencial para alcanzar determinados objetivos establecidos por las organizaciones. Por esta razón las empresas necesitan motivar constantemente a sus trabajadores y generar un sentimiento de pertenencia y compromiso. (Tito Huamani & Acuña Oré, 2015, p. 52). Concepto clave como fundamentación. “Las empresas necesitan cada vez más atraer a los mejores profesionales y buscar su compromiso y para ello es necesario establecer unas condiciones laborales de calidad con las cuales los empleados pueden cubrir sus aspiraciones y se sientan satisfechos en sus puestos de trabajo”. (Celma Benaiges, 2011, p. 65).
9		2	Evaluación del personal con base en su desempeño y logro de objetivos que identifiquen áreas de mejoras y que eventualmente se vinculen a premios por cumplimiento de metas y objetivos individuales o departamentales	Chiavenato, I. (2011). <i>Administración de Recursos Humanos</i> (Novena ed.). Ciudad de México, México: McGraw-Hill. La obra Administración de Recursos Humanos de Idalberto Chiavenato hace importantes aportes técnicos en lo relacionado a los procesos de evaluación y desempeño del personal. Johnston, M. W., & Marshall, G. W. (2009). <i>Administración de Ventas</i> (Novena ed.). Ciudad de México, México: Mc Graw Hill. Este libro también hace su aporte respecto a la evaluación del personal, particularmente relacionado con aquellos que laboran en el área comercial. “Se postula el desarrollo de una actitud o conciencia proclive a la utilización de la evaluación como parte de las herramientas de la gerencia, como forma de aprendizaje y mejora de la eficiencia y efectividad organizacional.” (Rutty, 2007, p. 14). Es decir, la evaluación como herramienta de administración. Tal como lo indica Rutty (2007), “para que la evaluación sea percibida como valiosa para los miembros de la organización, el ejercicio de la misma debe generar algún beneficio material o simbólico para los actores involucrados”. (p. 15).
10		3	Programas de capacitación y desarrollo del talento humano	El aporte del trabajo de Fernández & Salinero (1995) al presente trabajo de investigación se centra en la formación empresarial destacando en particular a las empresas pequeñas y medianas. Fernández & Salinero (1995) señalan que “La nueva concepción de la formación empresarial como aproximación entre educación y trabajo, se proyecta en las pequeñas y medianas empresas como una alternativa de progreso y optimización productiva”.
11		4	Gestión del Talento Humano que incluyan políticas y procedimientos de reclutamiento, selección e inducción del personal	Cruz Ros (2001) hace referencia a las capacidades organizativas desde un enfoque de los recursos. Nos aporta de gran manera resaltando que no solo se deben tener los recursos sino que también la empresa debe tener las habilidades y conocimientos para desarrollarlos por medio de su combinación para alcanzar el objetivo deseado. Eso es en resumen la estrategia. En este punto se destaca al capital humano y su desarrollo como punto de partida para la utilización eficaz de los recursos disponibles.  Moreno Sanabria (2010) hace una muy buena descripción de aportes y concepto de autores al respecto de las estrategias empresariales con énfasis en los recursos humanos y su impacto en el desarrollo empresarial.

12	Gestión Comercial	1	Constante seguimiento y análisis de la competencia	Johnston, M. W., & Marshall, G. W. (2009). Administración de Ventas (Novena ed.). Ciudad de México, México: Mc Graw Hill. Iturralde Solórzano, R. A. (Diciembre de 2014). Elementos claves en la administración de micro y pequeñas empresas. Enfoque Administrativo, el boletín (7), 11-13.
13		2	Crecimiento basado en una estrategia de enfoque en su mismo mercado y mismos productos	Johnston, M. W., & Marshall, G. W. (2009). Administración de Ventas (Novena ed.). Ciudad de México, México: Mc Graw Hill. Lovelock & Wirtz (2009). Marketing de Servicios (Segunda ed.). Pearson Educación
14		3	Crecimiento basado en búsqueda de otros mercados y otros productos incluso más allá de su core business	Johnston, M. W., & Marshall, G. W. (2009). Administración de Ventas (Novena ed.). Ciudad de México, México: Mc Graw Hill. Lovelock & Wirtz (2009). Marketing de Servicios (Segunda ed.). Pearson Educación
15		4	Permanente búsqueda de oportunidades de negocios como único y principal objetivo de todo integrante de la organización	Johnston, M. W., & Marshall, G. W. (2009). Administración de Ventas (Novena ed.). Ciudad de México, México: Mc Graw Hill. Es además un elemento del modelo tan importante que se lo eleva a nivel de política general de las organizaciones.
16		5	Identificación de necesidades del cliente generadas posterior a la venta	Johnston, M. W., & Marshall, G. W. (2009). Administración de Ventas (Novena ed.). Ciudad de México, México: Mc Graw Hill. Esto como fuente misma de negocios para la empresa a partir de clientes actuales.
17	Evaluación y control	1	Sistemas de control del cumplimiento de metas y objetivos organizacionales, así como también para el cumplimiento de los presupuestos departamentales y consolidados en general	Paños Álvarez (1999) en su trabajo doctoral nos muestra su visión respecto a los recursos tangibles e intangibles al interior de una organización destacando sus diferencias con la finalidad de poder hacer un uso más eficiente de ellos. Nos indica que los tangibles son más fáciles de identificar y los define como aquellos que se podrían encontrar en el mercado de factores en tanto que los intangibles no se muestran en el balance de la empresa y son más difíciles de identificar y valorar.  Seguí Mas (2007), nos propone el concepto de “la crisis de la información financiera”. Uno de los aspectos a considerar en el modelo de dirección estratégica de la presente tesis doctoral es precisamente el contemplar el sistema de control empresarial y dentro del cual, un adecuado procesamiento de la información financiera y contable, es clave al interior de la empresa. Las exigencias de mercado y competencia en las que se desenvuelven las organizaciones evidencian la crisis de la información financiera.
18		2	Evaluación, análisis del nivel de satisfacción del cliente respecto al servicio ofrecido, así como toma de decisiones de manera técnica respecto a las acciones correctivas que corrijan desviaciones encontradas	Sánchez Arrieta (2007) en su tesis doctoral busca relacionar la satisfacción del cliente con la creación de valor para la empresa y la rentabilidad directa. Del mismo modo busca, busca establecer una relación positiva entre la satisfacción del cliente y el nivel de recomendación. Esta tesis doctoral está referida a empresas que comercializan en un mercado industrial, lo cual guarda relación con el presente trabajo de investigación doctoral ya que la relación entre la dirección estratégica y el desarrollo organizacional que buscamos relacionar se enmarca precisamente en este sector de mercado, es decir, el industrial, sin olvidar los sectores comerciales en general.

19	<b>Gestión operativa</b>	1	Gestión de calidad de productos y servicios	Gutiérrez Pulido, H. (2010). <i>Calidad Total y Productividad</i> (Tercera ed.). México, D.F.: McGraw-Hill. Esta obra nos aporta su enfoque hacia la competitividad y mejora de la calidad. Nos invita a hacer un análisis de la competitividad. Aporta también en aspectos tales como la calidad y la productividad. Desde el punto de vista del gerente de operaciones es importante también ya que Gutiérrez Pulido estudia los costos de la calidad. Otro aporte importante de la obra <i>Calidad Total y Productividad</i> está en el recorrido que hace a través de los varios aportes de los maestros de la calidad y cita a expertos tales como W. Edwards Deming (1900-1993) y sus 14 principios, cita a Joseph M. Juran (1904-2008) y sus aportes a la planificación de la calidad, el control de calidad y el mejoramiento de la calidad. No olvida a Kaoru Ishikawa (1915-1989). Gutiérrez Pulido hace un recuento de la familia de normas ISO-9000, los principios de gestión de la calidad, el enfoque al cliente, el liderazgo, la participación del personal, el enfoque basado en procesos, y la mejora continua
20		2	Crecimiento basado en objetivos, más ingresos y menos gastos	Vender, la gestión más importante de la empresa: La supervivencia de la organización depende en gran medida de sus ventas. Sin las ventas no podría existir ninguna otra función de organización. Los planes y estrategias que se armen, orientados a fortalecer la gestión comercial, serán claves en el mantenimiento de la empresa en el tiempo. Iturralde Solórzano, R. A. (Diciembre de 2014).
21		3	Estudios técnicos de los costos de entrega así como de la calidad del servicio de entregas a clientes, conociendo en detalle la relación beneficio costo del servicio de entrega ofrecido	Gómez Aparicio, J. M. (2013). <i>Gestión Logística y Comercial</i> . Madrid, España: McGraw-Hill.
22		4	Políticas y procedimientos de compras, selección y evaluación de proveedores	Para Gómez Aparicio (2013, p. 34), el proceso para realizar la selección de proveedores debe seguir los siguiente cinco pasos básicos: 1. Evaluación de las necesidades. 2. Realización de una lista de proveedores. 3. Análisis de ofertas de los procesos. 4. Establecimiento de criterios de selección. 5. Certificación de los proveedores. Son cuasi socios de la organización. La función de compras es la responsable del proceso de adquisición de insumos y materiales, en la cantidad necesaria, con la calidad adecuada y a un precio conveniente, puestos a disposición de la empresa en el momento requerido. (Gómez Aparicio, 2013, p. 58).
23	<b>Gestión del Conocimiento</b>	1	Gestión que asegure la recopilación, archivo y mantenimiento de todo el conocimiento adquiridos por la organización a partir de sus experiencias, conocimiento de mercado, investigación y	Martínez Soto (2011), nos señala que el fin principal del gestión del conocimiento es la creación de valor para la empresa. Esta tesis de Moisés Martínez Soto aporta ideas importantes tales como el hecho de que las ventajas competitivas no provienen de la información, ya que en los tiempos actuales en que vivimos la información, tiende a ser de acceso universal y no representa ya un valor diferenciador como tal vez lo era en décadas pasada, realmente la diferenciación proviene del conocimiento, es decir, de la

		desarrollo, aporte de su talento humano, etc.	medida en la cual la organización logre la incorporación y utilización eficiente de dicha para mejorar sus resultados.
24	2	Gestión del conocimiento que asegure que los conocimientos obtenidos por la organización estén al alcance y sean adecuadamente utilizados por los diferentes niveles de la organización	López Estornell (2010) en su trabajo doctoral plantea la importancia del conocimiento como base de la innovación y los efectos diferenciadores que esto puede causar al aplicar el conocimiento actual o existente para un mejor uso del mismo hacia nuevos enfoques, pioneros e inéditos en aspectos productivos, comerciales y administrativos en general con el fin de aumento de la productividad, como consecuencia de hacer las cosas de una manera diferente pero más eficiente y asumir así actitudes más agresivas en la captación o conquista del mercado.



### **ANEXO 3.- Formato de encuesta a empresarios del sector importador y comercializador de materias primas en el Ecuador.**

La presente entrevista tiene como objetivo ser la base en la construcción de un modelo de dirección estratégica que aporte en el desarrollo empresarial de organizaciones importadoras y comercializadoras de materias primas en el Ecuador. La información recaba tendrá fines estrictamente académicos.

#### ***Preguntas generales para introducir al entrevistado al tema:***

1. ¿Cómo define Usted el “desarrollo empresarial” dentro de su organización?
2. ¿Cuáles son los factores más importantes del entorno interno y externo que afectan el desarrollo empresarial?
3. ¿Cómo mide o cómo identifica el desarrollo en su empresa?

#### ***Preguntas para caracterizar el modelo de dirección estratégica actual aplicado:***

4. ¿Sus prácticas de dirección estratégica responden a todos los factores del entorno interno y externo que afectan a su organización?
5. ¿Qué elementos le faltarían incluir a sus prácticas actuales de dirección estratégica?

#### ***Identificación de la percepción y visión respecto a cómo debería ser o construirse un modelo de dirección estratégico que responda a la problemática actual del entorno interno y externo:***

Una con una línea las columnas A y B, indicando el nivel de importancia o valor que Usted le daría a cada dimensión y elemento de la dirección estratégica, siendo 1,0 el más importante.

Luego, en la columna C, señale con un visto (V) cuáles están incluidos de manera eficiente y eficaz en sus prácticas actuales de dirección estratégica. Esto implica que se deberían tener

programas, estrategias, mecanismos de control e indicadores que evidencien la aplicación e inclusión de cada uno de ellos.

A	B	C
Planeación estratégica	1.0	
Gestión del Talento Humano	0.9	
Gestión Comercial	0.8	
Procesos de evaluación y control	0.7	
Gestión operativa	0.6	
Gestión del Conocimiento	0.5	

Planeación estratégica		
A	B	C
Disponer y difundir una Visión, misión, valores y objetivos organizacionales	1.0	
Estrategias de comunicación interna y externa	0.9	
Estrategias orientadas al cliente	0.8	
Gestión del cambio que permita una rápida adaptación a los diferentes escenarios que el entorno externo plantea	0.7	
Políticas de responsabilidad social y transparencia	0.6	
Políticas e inversión en innovación y desarrollo de productos, servicios y mercados	0.5	
Definición de estrategias para alcanzar los objetivos y elaboración de presupuestos de gastos departamentales y consolidados, además del presupuesto de ventas de la organización	0.4	

Gestión del Talento Humano		
A	B	C
Gestión del Talento Humano que incluyan estrategias motivacionales de todo tipo	1.0	
Evaluación del personal con base en su desempeño y logro de objetivos que identifiquen áreas de mejoras y que eventualmente se vinculen a premios por cumplimiento de metas y objetivos individuales o departamentales	0.9	
Programas de capacitación y desarrollo del talento humano	0.8	
Gestión del Talento Humano que incluyan políticas y procedimientos de reclutamiento, selección e inducción del personal	0.7	

Gestión Comercial		
A	B	C
Constante seguimiento y análisis de la competencia	1.0	
Crecimiento basado en una estrategia de enfoque en su mismo mercado y mismos productos	0.9	
Crecimiento basado en búsqueda de otros mercados y otros productos incluso más allá de su core business	0.8	
Permanente búsqueda de oportunidades de negocios como único y principal objetivo de todo integrante de la organización	0.7	
Identificación de necesidades del cliente generadas posterior a la venta	0.6	

Procesos de evaluación y control		
A	B	C
Sistemas de control del cumplimiento de metas y objetivos organizacionales, así como también para el cumplimiento de los presupuestos departamentales y consolidados en general	1.0	

Evaluación, análisis del nivel de satisfacción del cliente respecto al servicio ofrecido, así como toma de decisiones de manera técnica respecto a las acciones correctivas que corrijan desviaciones encontradas	0.9	
---	-----	--

Gestión operativa		
A	B	C
Gestión de calidad de productos y servicios	1.0	
Crecimiento basado en objetivos, más ingresos y menos gastos	0.9	
Estudios técnicos de los costos de entrega así como de la calidad del servicio de entregas a clientes, conociendo en detalle la relación beneficio costo del servicio de entrega ofrecido	0.8	
Políticas y procedimientos de compras, selección y evaluación de proveedores	0.7	

Gestión del Conocimiento		
A	B	C
Gestión que asegure la recopilación, archivo y mantenimiento de todo el conocimiento adquiridos por la organización a partir de sus experiencias, conocimiento de mercado, investigación y desarrollo, aporte de su talento humano, etc.	1.0	
Gestión del conocimiento que asegure que los conocimientos obtenidos por la organización estén al alcance y sean adecuadamente utilizados por los diferentes niveles de la organización	0.9	

6. ¿Considera Usted que la no inclusión de los elementos señalados sus prácticas actuales de dirección estratégica ha sido una de las causas que no ha permitido a su organización alcanzar en mayor medida el desarrollo organizacional?

7. ¿Qué elementos adicionales a los abordados deberían ser siempre incluidos y considerados dentro de cualquier modelo de dirección estratégica que facilite el desarrollo empresarial?

## ANEXO 4.- Matriz de evaluación de integrantes panel Delphi

PARTE 1										
<b>AUTOEVALUACIÓN:</b> Marque con una cruz entre 1 y 10 su nivel de conocimiento acerca de la Dirección Estratégica y Desarrollo Empresarial (10 NIVEL MÁS ALTO; 1 NIVEL MÁS BAJO)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	(nivel más bajo)									(nivel más alto)
Nombre:										

PARTE 2			
<b>FUENTES DE ARGUMENTACIÓN:</b> Marque con una cruz cuál de las fuentes Ud. considera que ha influido en su conocimiento de la temática planteada, de acuerdo con el grado Alto, Medio o Bajo.	Grado de influencia de cada una de las fuentes en sus criterios.		
	A	M	B
	(alto)	(medio)	(bajo)
Análisis teóricos realizados por usted			
Su experiencia obtenida			
Trabajos de autores nacionales			
Trabajos de autores extranjeros			
Su propio conocimiento del estado del problema en el extranjero			
Su intuición			

## ANEXO 5.- Evaluación de panelistas método prospectivo Delphi

Nombre		Kc.- Coeficiente de conocimiento o información que tiene el experto acerca del problema	Ka.- Coeficiente de argumentación o fundamentación de los criterios de el experto	K.- Coeficiente de competencias de expertos	
		Kc	Ka	K	Valoración
1	Experto 1	0,8	0,9	0,85	Alto
2	Experto 2	0,8	0,8	0,8	Alto
3	Experto 3	0,8	1	0,9	Alto
4	Experto 4	0,8	0,8	0,8	Alto
5	Experto 5	0,7	0,8	0,75	Medio
6	Experto 6	0,8	0,9	0,85	Alto
7	Experto 7	0,5	0,7	0,6	Medio
8	Experto 8	0,8	0,9	0,85	Alto
9	Experto 9	0,8	1	0,9	Alto
10	Experto 10	0,8	0,9	0,85	Alto
11	Experto 11	0,7	0,8	0,75	Medio
12	Experto 12	0,5	0,7	0,6	Medio
13	Experto 13	0,8	0,9	0,85	Alto
14	Experto 14	0,8	0,9	0,85	Alto
15	Experto 15	0,8	0,8	0,8	Alto
		0,75	0,85	Promedio K	0,80

### Coeficiente de competencia de los expertos:

• Si $0,8 < K < 1,0$	Coeficiente de competencia alto
• Si $0,5 < K < 0,8$	Coeficiente de competencia medio
• Si $K < 0,5$	Coeficiente de competencia bajo

## ANEXO 6.- Formato encuesta a integrantes del panel

### ENCUESTA GRUPO DELPHI

#### CUESTIONARIO

El presente cuestionario contiene preguntas correspondientes a la iteración del ejercicio Delphi de la investigación doctoral *DIRECCIÓN ESTRATÉGICA Y DESARROLLO EMPRESARIAL*. Este ejercicio busca validar los elementos básicos de un modelo preliminar de dirección estratégica previamente construido con base en la revisión bibliográfica y en entrevistas a empresarios pertenecientes a empresas del sector objeto de estudio.

#### **PRIMERA PARTE.- POLÍTICAS GENERALES DE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA MODERNA PARA EL SECTOR IMPORTADOR Y COMERCIALIZADOR DE MATERIAS PRIMAS EN EL ECUADOR**

Si la empresa fuera suya, otorgue el valor de “1” a la política que primero implementaría por su importancia, “2” a la siguiente y finalmente “3” a la política que implementaría al final por considerarla menos importante respecto a las otras.

Políticas	Calificación (3, 2, 1)
Estrategias orientadas al cliente buscando fomentar relaciones de largo plazo	
Permanente búsqueda de oportunidades de negocios como principal objetivo de todo integrante de la organización:	
Crecimiento basado en objetivos, mayor eficiencia y menos gastos	

#### **SEGUNDA PARTE.- ELEMENTOS DE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA MODERNA PARA EL SECTOR IMPORTADOR Y COMERCIALIZADOR DE MATERIAS PRIMAS EN EL ECUADOR**

Descripción del elemento	Califique de 1 a 10 por su importancia en la Dirección Estratégica para el sector importador y comercializador de materias primas en el	Prioridad en orden de implementación si la empresa fuera suya, siendo 1 el primer elemento que implementaría y 12 el último
--------------------------	---	---



	Ecuador. Siendo 10 la mejor calificación. Por debajo de 7 el elemento reprobará, es decir, no será considerado como parte del modelo prospectivo	
Disponer y difundir una Visión, misión, valores y objetivos organizacionales		
Estrategias motivacionales extensivas a todo el personal de la organización, incluidas las de tipo económico que se financien con el mismo incremento de productividad		
Evaluación del personal con base en su desempeño y logro de objetivos que se vinculen a premios por cumplimiento de metas y objetivos individuales o departamentales		
Estrategias para alcanzar los objetivos y elaboración de presupuestos de gastos departamentales y consolidados, además del presupuesto de ventas de la organización		
Programas de capacitación del talento humano como base lograr los resultados de la manera más económica posible		
Adecuados procedimientos de reclutamiento, selección e inducción del personal		
Estrategia de enfoque en su mismo mercado y mismos productos		

Sistemas de comunicación interna y externa que garanticen que la información clave sea transmitida y recibida eficazmente por los involucrados		
Sistemas de control del cumplimiento de metas, objetivos y presupuestos en general.		
Identificación de necesidades del cliente generadas posterior a la venta		
Gestión del conocimiento que asegure que los conocimientos generados u obtenidos, estén al alcance y sean adecuadamente utilizados por los diferentes niveles de la organización		
Inversión, innovación y desarrollo de productos, servicios y mercados		

**TERCERA PARTE.-** De acuerdo a su criterio, por favor indique si existe algún elemento o política que no haya sido considerado en este modelo prospectivo de Dirección Estratégica para empresas importadoras y comercializadoras de materias primas en el Ecuador.

## **ANEXO 7.- Formato entrevista a empresarios expertos con amplia experiencia en el mercado local e internacional**

### **ENTREVISTA PARA TESIS DOCTORAL**

**TEMA:** DIRECCIÓN ESTRATÉGICA Y DESARROLLO EMPRESARIAL EN EL SECTOR IMPORTADOR COMERCIAL DE MATERIAS PRIMAS EN EL ECUADOR

**AUTOR:** RAFAEL ITURRALDE SOLÓRZANO

**NOMBRE DEL ENTREVISTADO:**

**ESTUDIOS:**

**BREVE DESCRIPCIÓN DE SU EXPERIENCIA PROFESIONAL:**

**PREGUNTAS:**

1. Desde su óptica, ***¿cuáles son los mayores problemas que actualmente afrontan las empresas importadoras y comercializadoras de materias primas en el Ecuador? ¿Cuáles, desde su punto de vista, son los desafíos que en el futuro afrontarán?***
  
2. El modelo actual de negocios (entendiendo como modelo de negocios a la manera en la que se opera, se gana dinero y se atiende al mercado) de las empresas importadoras y comercializadoras de materias primas en el Ecuador, básicamente consiste en traer producto a Ecuador y revenderlo localmente con un margen determinado. ***¿Existe alguna variación o aporte que Usted hiciera al modelo básico descrito?***
  
3. Un modelo alternativo de negocios (como medio para crear otras actividades comerciales para las empresas importadoras y comercializadoras de materias primas en el Ecuador) podría consistir en aprovechar la experiencia en comercio exterior e identificar oportunidades de negocios en el extranjero para atenderlas con productos nacionales de calidad que puedan cumplir los requisitos de mercados internacionales. ***¿Considera Usted que este modelo alternativo podría funcionar para las empresas importadoras? ¿Qué limitaciones y desafíos se presentarían? ¿Podrían los importadores ser también exportadores como lo sugiere este modelo alternativo?***

4. La cadena de valor de las empresas importadoras y comercializadoras de materias primas en el Ecuador (entendiendo como cadena de valor a todas aquellas actividades que suman valor al producto o servicio ofrecido por la empresa) supone actividades claves o primarias como la planeación estratégica y la gestión comercial. ***¿Qué otras actividades considera Usted que son claves para el crecimiento sostenible de este tipo de empresas?***
  
5. Se podría decir que un adecuado Modelo de Dirección Estratégica está conformado por las siguientes seis dimensiones: Planeación estratégica, Gestión Comercial, Gestión del Talento Humano, Gestión Operativa, Gestión del Conocimiento y finalmente la Evaluación y Control. ***¿Considera Usted que estas dimensiones previamente nombradas abarcan y son suficientes para la correcta administración de las empresas importadoras y comercializadoras de materias primas en el Ecuador? ¿Existe algún aspecto que no se esté considerando y que Usted sugiera como clave para el crecimiento sostenible de este tipo de empresas?***

## ANEXO 8.- Matriz de Consistencia

MATRIZ DE CONSISTENCIA					
Título	Problema		Objetivo	HIPÓTESIS	VARIABLES
Dirección Estratégica y Desarrollo Empresarial en el sector importador comercial de materias primas en el Ecuador, 2011-2016	GENERAL	¿Por qué las prácticas actuales de dirección estratégica aplicadas por las empresas importadoras y comercializadoras de materias primas en el Ecuador no han permitido el desarrollo empresarial del sector?	Proponer un modelo de Dirección Estratégica que considere las prácticas administrativas actuales a fin de facilitar el Desarrollo Empresarial de las organizaciones dentro del sector comercial importador de materias primas en el Ecuador	La determinación de las causas por las cuales las prácticas actuales de dirección estratégica no han facilitado el desarrollo empresarial del sector permitirá diseñar un modelo de dirección que responderá a la problemática planteada	X: Dirección Estratégica
					Y: Desarrollo Empresarial
	ESPECÍFICOS	¿De qué manera la identificación de los elementos claves de Dirección Estratégica contribuirá en la construcción de un modelo que permita el Desarrollo Empresarial del sector importador comercial de materias primas en el Ecuador?	Identificar los elementos claves de un modelo de Dirección Estratégica que permitan el Desarrollo Empresarial del sector importador comercial de materias primas en el Ecuador.	La Identificación de los elementos claves de un modelo adecuado de Dirección Estratégica permitirá el Desarrollo Empresarial del sector importador comercial de materias primas en el Ecuador.	
		¿En qué medida la coherencia que guarden los elementos claves de Dirección Estratégica identificados con la situación problemática planteada contribuirá en la construcción de un modelo de Desarrollo Empresarial del sector importador comercial de materias primas en el Ecuador?	Analizar si los elementos claves de Dirección Estratégica identificados, guardan coherencia con la situación problemática planteada acerca del Desarrollo Empresarial del sector importador comercial de materias primas en el Ecuador y proponer políticas generales de aplicación de dichos elementos con la finalidad de construir un modelo que permita el Desarrollo Empresarial.	El establecer la coherencia que guardan los elementos claves de Dirección Estratégica con la situación problemática planteada acerca del Desarrollo Empresarial del sector importador comercial de materias primas en el Ecuador contribuirá en la construcción de un modelo adecuado de Dirección Estratégica.	
		¿Cómo aportará la construcción un modelo de Dirección Estratégica entendible y acorde con la realidad, al Desarrollo Empresarial de importadoras y comercializadores de materias primas en el Ecuador?	Construir, con base en los elementos claves anteriores, un modelo de Dirección Estratégica entendible y acorde con la realidad de las empresas importadoras y comercializadores de materias primas en el Ecuador.	La construcción de un modelo de Dirección Estratégica entendible y acorde con la realidad aportará en el Desarrollo Organizacional de las importadoras y comercializadores de materias primas en el Ecuador.	

### ANEXO 9.- Matriz de Operacionalización de las Variables

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	ÍNDICES
<b>Variable independiente: Dirección Estratégica</b>	<b>Planeación Estratégica</b>	Visión, misión, valores y objetivos organizacionales	¿Tiene la empresa definida su misión, visión, valores y objetivos organizacionales entre su personal?	Tiene o no tiene
		Estrategia de Comunicación interna y externa	¿Dispone la empresa de un sistema de comunicación interno adecuado que asegure que la información sea asequible para los diferentes niveles de la empresa?	Dispone o no
		Estrategias orientas al cliente	¿Tienen todas las actividades de la empresa, incluidas sus estrategias, una clara orientación hacia el cliente como filosofía básica que define su accionar en el corto y largo plazo?	Tiene o no tiene
		Gestión del cambio	¿Tiene la empresa la capacidad de adaptarse rápidamente a los diferentes escenarios o cambios que el entorno externo le plantea?	Tiene o no tiene

		Responsabilidad social y transparencia	¿Ha definido la empresa políticas de responsabilidad social y transparencia que permitan a la comunidad en la que desarrolla sus actividades, tener la confianza respecto a las operaciones que realiza?	Las ha definido o no
		Inversión en innovación y desarrollo de productos	¿Considera la empresa dentro de sus presupuestos anuales una partida destinada a inversión en innovación y desarrollo de productos orientados a satisfacer las cambiantes demandas de clientes y mercado en general?	Considera o no
		Presupuestos de ventas y gastos	¿Elabora la empresa de manera anual o con la frecuencia que estime adecuada, presupuestos de ventas y de gastos que le permitan orientar su accionar y medir sus resultados contra lo inicialmente planteado?	Elabora o no
	<b>Gestión de Talento Humano</b>	La motivación en la organización	¿Cuenta la empresa con sistema de motivación que involucre aspectos de reconocimientos de logros, bonificaciones económicas, premios por objetivos cumplidos y por sobre todo una filosofía	Cuenta o no cuenta

			motivacional que logre el "querer hacer" por parte de sus colaboradores?	
		Evaluación de personal	¿Cuenta la empresa con procesos claramente establecidos de evaluación de su personal en todas las áreas, con base en su desempeño y en el logro de objetivos que identifiquen áreas de mejoras y que eventualmente se vinculen a premios por cumplimiento de metas individuales o departamentales?	Cuenta o no cuenta
		Capacitación y Desarrollo	¿Cuenta la empresa con un sistema que en coherencia con la evaluación, defina adecuadamente programas de capacitación y desarrollo de su personal de largo plazo que repercuta favorablemente en favor de la misma organización? Este programa de capacitación y desarrollo debe ser susceptible de evaluaciones sobre todo en cuanto al retorno de la inversión	Cuenta o no cuenta



		Reclutamiento y selección de personal	¿Cuenta la empresa con procesos claramente establecidos de integración de personal que incluya los procedimientos de reclutamiento, selección e inducción de nuevos colaboradores? ¿Cuenta la empresa con procedimientos en sus áreas funcionales más importantes y tienen estos una clara orientación hacia el cliente?	Tiene o no tiene
	<b>Gestión Comercial</b>	Seguimiento y análisis de la competencia	¿Cuenta la empresas con técnicas adecuadas de seguimiento y análisis de las tendencias de su competencia en el mercado a fin de poder ser proactivos en la determinación de acciones que protejan a la organización respecto a los movimientos de dicha competencia?	Cuenta o no cuenta
		Estrategias comerciales: Enfoque total	¿Dispone la empresa de estrategias comerciales basadas en el crecimiento en su mismo mercado y mismos productos aprovechando la experiencia del conocimiento de estos?	Dispone o no

		Estrategias comerciales: Otros mercados y otros productos	¿Dispone la empresa de estrategias comerciales basadas en el crecimiento con base a desarrollar otros mercados y otros productos incluso más allá de su core business buscando ampliar su portafolio y zonas de acción?	Dispone o no
		Estrategias comerciales: Filosofía de crecimiento como filosofía organizacional	¿Existe en la organización una filosofía de permanente búsqueda de oportunidades de negocios como único y principal objetivo de todo integrante de la empresa?	Existe o no
		Estrategias comerciales: Identificación de necesidades del cliente posterior a la venta	¿Realiza la empresa un análisis con la finalidad de identificar la necesidades generadas en el cliente incluso más allá de la venta como una estrategia de crecimiento e incluso de identificación de nuevas oportunidades de negocio?	Realiza o no
	<b>Evaluación y Control</b>	Control de cumplimiento de metas y objetivos	¿Cuenta la empresa con sistemas de control de cumplimiento de metas y objetivos organizacionales, así como también de cumplimiento de presupuestos departamentales y consolidados en general?	Cuenta o no cuenta

		Medición del nivel de satisfacción del cliente	¿Cuenta la empresa con un mecanismo orientado al análisis del nivel de satisfacción del cliente respecto al servicio ofrecido, así como para la toma de decisiones de manera técnica respecto a las acciones correctivas que corrijan desviaciones encontradas en dicha evaluación?	Cuenta o no cuenta
	<b>Gestión Operativa</b>	Gestión de Calidad	¿Cuenta la empresa con un sistema de gestión de calidad de productos y servicios que garantice el cumplimiento de los parámetros técnicos y requisitos exigidos por el cliente y el mercado en general en cuanto al producto y servicios ofrecidos?	Cuenta o no cuenta
		Gestión básica: Más ingresos, menos gastos	¿Esta equilibradamente aceptada la idea general acerca que en la empresa el fin esencial es la generación de mayores ingresos y reducción de gastos por medio de una mejora en la eficiencia de los procesos empresariales?	Sí o no

		Análisis de costos	¿Realiza la empresa estudios técnicos de los costos de entrega así como de la calidad del servicio de entregas a clientes, conociendo en detalle la relación beneficio costo del servicio de entrega ofrecido?	Realiza o no
		Compras y selección de proveedores	¿Existen en la empresa políticas y procedimientos de compras, así como también de selección y evaluación de proveedores?	Existen o no
	<b>Gestión del Conocimiento</b>	Recopilación y mantenimiento del conocimiento adquirido por la organización	¿Cuenta la empresa con un sistema de gestión del conocimiento que garantice que los conocimientos obtenidos por la organización a través de su recurso humano, de investigaciones de mercado, de experiencia en el desempeño laboral diario y de la aplicación de programas de capacitación y entrenamiento sean debidamente gestionados de tal modo que estén al alcance y sean adecuadamente utilizados por los diferentes niveles de la organización?	Cuenta o no cuenta

		Gestión de socialización de los conocimientos en los diferentes niveles de la organización	¿Dispone la empresa de un sistema de Gestión del Conocimiento que asegure que los conocimientos obtenidos por la organización estén al alcance y sean adecuadamente utilizados por los diferentes niveles de la organización?	Dispone o no
<b>Variable Dependiente: Desarrollo Empresarial</b>	<b>Incremento de ventas</b>	Metas de ventas	¿Tiene la empresa definida de manera clara, con base en estudios técnicos de presupuestación, las metas de ventas, por sector, por mercado, por producto, por vendedor, a fin de que la cuota de cada integrante del equipo comercial sea conocida por todos en la organización?	Están definidas o no
		Volumen de ventas	¿Las ventas de la empresa durante los últimos años han mostrado un incremento o al menos consistentes a lo indicado en el presupuesto tanto en volumen de unidades vendidas, dólares y margen de ventas esperado?	Sí o no
		Proyectos de desarrollo en importación y exportación	¿Dispone la empresa de un portafolio de proyectos en desarrollo, dentro o fuera de presupuesto, sea para importación o exportaciones, que aseguren la actividad	Dispone o no

			comercial en el corto y mediano plazo?	
	<b>Captación de nuevos clientes</b>	Nuevos clientes y mercados	¿Capta la empresa nuevos clientes de manera frecuente ya sea dentro de los mercados tradicionales o en nuevos mercados que cada vez explore con mayor intensidad?	Capta o no
		Satisfacción del cliente interno y externo	¿Realiza la empresa mediciones sistemáticas respecto al nivel de satisfacción de cliente tanto interno cuanto externo y, con base en eso, toma medidas correctivas a fin de reorientar eventuales desviaciones encontradas?	Realiza o no
		Percepción de marca	¿Se evidencia una mejoría en la percepción del mercado y de los clientes respecto a la calidad de la marca periodo a periodo?	Si o no
	<b>Logro de objetivos organizacionales</b>	Participación de mercado	¿Se evidencia una mejora en la participación del mercado en los diferentes productos y servicios ofrecidos por la empresa?	Sí o no

		Optimización de recursos	¿La empresa realiza un manejo eficiente de sus recursos, humanos, materiales y económicos asegurando la optimización de los mismos orientado a lograr mejorar en sus resultados en general?	Realiza o no
		Percepción de los stakeholders	¿La percepción de los accionistas, clientes, proveedores, comunidad local, organismos oficiales respecto a los logros y desempeño de la empresa evidencia una mejoría respecto a periodos anteriores?	Sí o no
		Utilidad neta	¿La utilidad neta lograda por la empresa satisface lo esperado por la alta gerencia, incluso permitiendo repartir utilidades a los empleados conforme a la ley y dividendos para sus accionistas, y a su vez cumplir responsablemente con los reglamentos impositivos vigentes?	Sí o no
		Margen de contribución por producto o servicio	¿El margen de contribución de cada uno de los productos y servicios ofrecidos es adecuado y contribuye no solo al cumplimiento de los costos fijos sino también a generar una utilidad razonable	Sí o no

			para la organización?	
		<b>Otros Indicadores financieros generales</b>	<b>¿Los indicadores financieros generales que la organización haya escogido como los idóneos para su operación reflejan una actividad y crecimiento económico sano y permiten predecir el sostenimiento de la organización en el tiempo?</b>	<b>Sí o no</b>